VISIT…

работе со сложными приборами, решении замысловатых экономических задач необходимо проявить чуткое, подчеркнуто внимательное отношение к тому или иному подчиненному, но оно не должно быть приторным, навязчивым. Непритворное внимание к людям без панибратства и фамильярности – характерная черта педагогического такта.

Организаторские способности предусматривают умение четко, без потерь времени подготовить и провести любое мероприятие. Организаторские способности проявляются в умении дать каждому подчиненному посильное для него задание, создать дружескую обстановку в коллективе, сплотить коллектив.

Структуру организаторских способностей составляют: искусство заряжать подчиненных своей энергией, умение каждому найти дело по душе, творческая и исполнительская инициатива, склонность к организаторской деятельности, требовательность к себе и другим, самостоятельность и житейская практичность, настойчивость и активность, высокая работоспособность и личная организованность.

Американцы хорошо говорят: "Если инженер может уверенно сказать, что в течение полугода он ни разу не опоздал на работу, если он может уверенно сказать, что в течение полугода на работу не опоздал ни один из его подчиненных, если он может уверенно сказать, что в течение полугода к каждому рабочему дню заранее были подготовлены инструмент и оборудование, он может уверенно сказать, что он блестящий организатор".

Организаторские способности формируются быстрее всех других, но с увеличением стажа работы и приобретенного опыта ослабевают. Для их становления важно выработать у себя привычку к систематическому анализу каждого проведенного мероприятия и к дальнейшему исправлению допущенных ошибок, просчетов. Всегда следуйте правилу: все можно сделать лучше.

Конструктивные способности или педагогическое воображение – это способности, позволяющие проектировать будущее подчиненных, предвидеть результаты своего труда, обнаруживать способности сотрудников и заботиться об их развитии, подводя каждого к его потенциальной вершине.

Выработать у себя эти способности нелегко. Необходимо внимательно изучать подчиненных, следить за их жизнью и успехами, фиксировать в своем сознании связи между направленностью личности человека, его личностными особенностями, отношением к труду, товарищам, повышению квалификации, достижениям и неудачам в различных видах деятельности.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 301 12.01.00, 13:31

Если у руководителя конструктивные способности не развиты и он не может уверенно прогнозировать будущее подчиненных, то ни в коем случае нельзя делать необоснованных прогнозов, могущих осложнить последующую жизнь того, кто о них узнал. Ни на ком из подчиненных нельзя "ставить крест". Способности могут проявиться позже, и это зависит не только от задатков, но и от внешних условий: трудолюбия, ответственности, настойчивости в достижении цели.

Основной путь овладения конструктивными способностями – специальные упражнения для формирования и развития воображения, длительное коллекционирование, систематизация и сопоставление опыта руководства людьми и получаемых результатов. Необходимое для этой группы способностей гипотетическое мышление развивается только в результате интенсивного творческого труда.

Мажорные способности – это оптимизм и юмор руководителя, помогающие активизировать трудовой процесс, любой вид работы и отдыха, предупредить или безболезненно ликвидировать сложный конфликт, снять напряжение.

Оптимизм, бодрый, жизнерадостный тон руководителя не менее важны, чем его профессиональная квалификация и профессиональное мастерство. Оптимизм бодр и активен, несмотря на тяжелое положение в настоящем, уверен в светлом будущем, в торжестве добра и справедливости, искренне верит в возможности каждого рабочего, служащего. В арсенале руководителя, обладающего мажорными способностями, и шутка, и веселый рассказ, и вовремя сказанное острое слово. Стать остроумным человеком невозможно, но научиться профессионально использовать шутку в работе может каждый руководитель. Умение видеть противоречия в поведении подчиненных, находить в них комическое – один из показателей зрелости руководителя.

Оптимизм, энтузиазм заразительны. Излишняя же строгость, постоянно сердитое, недовольное лицо руководителя вызывают внутреннее сопротивление, протест подчиненных против каждого, даже разумного его требования.

Способности к концентрации и распределению внимания, т.е. умение в течение рабочего дня и во всех случаях общения с подчиненными держать в поле зрения всю группу. Внимательно наблюдая за подчиненными, нельзя терять контроль за собственной речью, жестами, выражением лица. Разговаривая с подчиненными, необходимо переводить взгляд с одного лица на другое, подолгу ни на ком его не задерживая, и стремиться при этом создать впечатление у каждого, что именно он является

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 302 12.01.00, 13:31

объектом внимания. Но главное – всегда решить задачу дня, качественно выполнить плановое задание, уложиться во времени, успешно довести работу до конца.

Для руководителя, таким образом, важно выработать умение сосредоточивать и распределять внимание, не видеть того, что не нужно в данный момент, отвлекает от основного дела.

Гностические способности – это умение быстро и точно распознавать предметы, явления, анализировать их, успешно оперировать отраженными образами.

В структуру гностических способностей входят: анализ своей собственной деятельности, анализ положения в коллективе, анализ поведения и подготовленности каждого подчиненного, способность дать ему объективную характеристику.

Овладеть гностическими способностями поможет руководителю психологическая литература (см.: Платонов К.К. Проблемы способностей. – М., 1972; Мялкин А.В. Способности и потребности личности. – М., 1983).

Психомоторные способности обеспечивают двигательные навыки, помогают "соединить голову с руками". Знания, опыт, рассуждения здесь необходимы. Именно поэтому мы говорим о психомоторных способностях, а не просто о моторных. Рассматриваемые способности предусматривают умение руководителя подбирать индивидуальную технику движений для подчиненных во время физической работы, сборки и разборки прибора, подгонку высоты сиденья и руля в транспортных средствах, учитывая при этом вес человека, его рост, длину конечностей, быстроту реакции и др.

Руководитель, обладающий психомоторными способностями, учитывает, что типологические свойства нервной системы обусловливают быстроту и прочность овладения навыком и, таким образом, функциональные изменения в организме работающего человека зависят не только от величины нагрузки и методов организации работы. Психомоторные способности – это и умение, говоря словами А.С. Макаренко, "сидеть, ходить, стоять, разговаривать с учениками".

Все перечисленные способности – индивидуально-психические качества, неотъемлемой составной частью входящие в модель "идеального управляющего" – находятся в тесной диалектической взаимосвязи. Отсутствие какой-либо одной из них затрудняет работу руководителя. В то же время изучение проблемы показывает, что нередко та или иная слабо развитая способность компенсируется другой. Бывают, например, случаи,

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 303 12.01.00, 13:31

когда руководитель, недостаточно хорошо знакомый с психологическими особенностями людей, не умеющий правильно подойти к ним или не владеющий искусством речи, блестяще знает технологию производства, тщательно изучает текущую периодику по специальности, владеет методами организации рабочего процесса, заботится о подчиненных. В этом случае он будет пользоваться высоким авторитетом, хотя, конечно, работа его осложняется и со временем он неизбежно приходит к выводу о необходимости совершенствовать свое профессиональное мастерство, ликвидировать пробелы в знаниях и умениях.

Упражнение

Для того чтобы выявить вашу способность быть преуспевающим бизнесменом, выберите наиболее подходящий вариант ответа на каждый вопрос.

1. Какой, по-вашему, самый легкий способ "делать" деньги:

а) много работать, быть широко информированным, рисковать, вкладывать наличные деньги в дело;

б) ждать наследство от "богатого дяди", попытаться "отхватить" крупный выигрыш в лотерею или в азартных играх;

в) карьеру делать постепенно, шаг за шагом, не проявляя спешки и не отлучая себя от участия в политике.

2. Какую прибыль, по вашему мнению, получают зарубежные миллионеры от неплохой сделки:

а) около миллиона долларов;

б) до десяти миллионов долларов;

в) свыше десяти миллионов долларов.

3. С каким из перечисленных заключений вы согласны:

а) чем больше удается заработать денег, тем большее удовлетворение получаете от своей работы;

б) деньги – власть;

в) обладание богатством вызывает зависть, и это приятно.

4. Вложете ли свои деньги в мероприятие, когда нет никаких гарантий, что вы эти деньги не потеряете:

а) да;

б) сумму в разумных размерах (не приведет к разорению);

в) нет.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 304 12.01.00, 13:31

5. Как отнесетесь к вымогательству, сопровождаемому шантажом и угрозами физической расправы:

а) прибегнете к помощи соответствующих органов;

б) постараетесь справиться своими силами;

в) откупитесь.

6. Участвуете ли в азартных играх, в частности в тотализаторе на ипподроме, и готовы ли в пылу азарта сделать крупную ставку:

а) да;

б) да, если есть свободные деньги;

в) нет.

7. Как вы считаете, люди какой из перечисленных специальностей имеют самый большой шанс разбогатеть:

а) актер, художник, журналист, инженер, геолог;

б) адвокат, врач, политик, певец, мастер на все руки;

в) руководитель фирмы, издатель, коммерсант.

8. Как вы относитесь к деловым связям и друзьям:

а) могу дать взаймы надежному приятелю: не исключено ведь, что и он ответит мне взаимностью в нужный момент;

б) дружба дружбой, а денежки врозь;

в) при нужде беру в долг, сам же никогда, никому и ни под каким видом – таков мой принцип.

9. Если станете миллионером, будете ли наслаждаться сознанием, что принадлежите к элите:

а) несомненно;

б) буду демонстрировать свое наслаждение только тем, кто не верил в меня или относился свысока;

в) нет.

10. Куда бы вложили свои "свободные" капиталы:

а) в недвижимость, другое имущество, предметы искусства;

б) в акции и ценные бумаги;

в) сделаю так, как решит моя жена (муж).

11. Если вы имеете на своем счету тридцать миллионов, будете активно продолжать операции по наращиванию своего состояния:

а) может быть, если только дело окажется "верняком";

б) непременно;

в) ну его к черту, с меня хватит.

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 305 12.01.00, 13:31

Оценка результатов

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
“а”	6	0	6	0	6	0	0	3	0	3	3
“б”	0	3	3	6	3	3	3	6	3	6	6
“в”	3	6	0	3	0	6	6	0	6	0	0

До 21 очка включительно. Здоровая и цепкая хватка бизнесмена вам совершенно чужда. Вы очень поверхностно представляете себе коммерческую и деловую деятельность, далеки от экономики и юриспруденции.

Советуем поискать иное поприще: может быть, вы еще не распознали самого себя, может быть, вы обнаружите в себе задатки другого таланта, которые тоже позволят вам стать, если и не миллионером, то, по крайней мере, человеком достаточно известным и обеспеченным.

От 22 до 45 очков. Вы можете стать миллионером, но это потребует от вас неимоверных усилий и адского труда. Избегайте финансовых и прочих спекуляций. Не ищите легких путей в своем деле. Лучшее, что вам “светит”, – войти в состав правления фирмы или стать совладельцем. Только со временем, приобретая и не теряя присутствия духа, вы сможете приобрести имя в бизнесе. Но если вы и не достигнете вершин – жизнь вам гарантирована безбедная. Никогда не поддавайтесь разрушительной силе зависти.

Свыше 45 очков. Вы имеете, кажется, все необходимые данные, чтобы стать миллионером. Ваши взгляды, способности и деловая хватка дают вам большой шанс. Надо полагать, вы очень настойчивы, хорошо ориентируетесь в конъюнктуре, дока в финансовых и коммерческих операциях, не идете на безумный риск. Только не превращайте свой жизненный принцип в сомнительную форму “деньги ради денег”. Примите к сведению тот факт, что почти все миллионеры “за бугром”, если не меценаты и спонсоры, то, во всяком случае, они время от времени участвуют в благотворительных акциях, что, безусловно, придает им вес в обществе. Пусть ваше богатство не лишит вас человеческих качеств и не отгородит каменной стеной от былых друзей.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 306 12.01.00, 13:31

Упражнение

Для того чтобы выявить взгляды и особенности поведения управляющего, подготовьте рисунки и предложите ему выбрать одну из пяти следующих фигур: квадрат, треугольник, прямоугольник, круг, зигзаг.

Оценка результатов.

Если выбран ***квадрат***, то оцениваемый неутомимый труженик. Он трудолюбив, всегда стремится довести начатое дело до конца. Он терпелив, настойчив и чаще всего является мастером своего дела. Квадрат, как губка, поглощает информацию, систематизирует ее и всегда готов выдать необходимые сведения. Именно поэтому его обычно считают эрудитом. Квадрат аккуратен, любит порядок, внимателен к деталям, подробностям.

К сожалению, фиксация деталей, потребность в детальной информации для принятия решений лишает квадрат оперативности. Рациональность, холодность в отношениях затрудняют контакты квадрата с людьми. Квадрат неэффективно действует в необычной ситуации.

Треугольник чаще всего лидер. Как правило, он целеустремлен и уверенно движется к намеченной цели. Способность достигать намеченного, бьющая ключом энергия, постоянная уверенность в себе, в своей деятельности и поступках делают треугольник лидером коллектива. Он честолюбив, не терпит пререканий, неисполнительности, всеми силами стремится сделать карьеру.

Треугольник может стать отличным менеджером, но не управляющим. Он не терпит критики в свой адрес, категоричен в оценке людей, в принятии решений. Эгоцентризм заставляет его идти вверх, добиваться успеха любыми, часто аморальными путями. Он шестым чувством улавливает выгодное дело и, добившись успеха, докладывает в самых благоприятных тонах о своих успехах начальству. Он охотно расширяет свой кругозор, повышает квалификацию, делает все, чтобы работать лучше, выделяться среди окружающих.

Круг – символ гармонии. Выбравший круг, общительный, добрый человек. У него сильна эмпатия. Чужую радость и боль он переживает как свою. Он любит свой коллектив, и к нему доброжелательно относятся окружающие его люди. Круг хорошо разбирается в коллегах и является прирожденным психологом. Однако он болезненно переживает конфликты и должной помощи ссорящимся товарищам и подшефным оказать не может.

Он в любой ситуации стремится к общей удовлетворенности, к миру. Именно поэтому проявляет решительность и твердость только в этических проблемах. Выше честности и справедливости для него ничего нет.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 307 12.01.00, 13:31

Слабо развитые организаторские способности, нежелание тщательно детализировать и анализировать обстановку не позволяют кругу стать хорошим руководителем.

Зигзаг обладает творческим мышлением, развитым эстетическим чувством. Логику мышления зигзага трудно предугадать. Он легко комбинирует совершенно разнородные идеи и мысли и создает нечто оригинальное, абсолютно неожиданное. Зигзаг нередко бывает конфликтной личностью. Он остроумен, даже язвителен. Не боится обидеть несогласных с его мыслями, предложениями. Очень не любит выполнять установленные правила поведения, инструкции, принятый режим труда и отдыха. Он предпочитает беспорядок на рабочем месте, независимость от начальников и коллег. Зигзаг нуждается в постоянном стимулировании его творческой деятельности. Если ему позволяют работать по-своему и отмечают его успехи, он успешно генерирует новые идеи и методы работы.

Прямоугольник не удовлетворен тем положением в обществе, образом жизни, который ведет сейчас, и все время ищет что-то лучшее. Он занимает неопределенное положение в коллективе, стремится перейти в одну из четырех рассмотренных выше форм. Прямоугольник не имеет четко осознанной цели, часто меняет свои решения, имеет низкую самооценку.

Прямоугольник часто находится в состоянии замешательства, неопределенности в выборе конкретного вида деятельности, поведения в данный момент, в оценке себя и окружающих. Прямоугольник часто кардинально меняет свое поведение, и его поступки непредсказуемы. Он чрезмерно доверчив, наивен, внушаем. В то же время прямоугольник любознателен, живо интересуется окружающим, всегда готов к восприятию новых знаний, идей. «Прямоугольность» – стадия временная, быстро проходящая.

Инструкция

Выбрав «свою» фигуру, поставьте ее на первое место, проранжировав остальные фигуры в порядке вашего предпочтения. Первая фигура укажет доминирующие черты вашего характера и особенности поведения. Какие-либо черты остальных фигур могут дополнить, сделать более «живой» вашу личность. Последняя фигура укажет на особенности человека, контактировать с которым вам будет особенно трудно. Если ни одна фигура вам не подходит, подберите комбинацию из двух фигур.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 308 12.01.00, 13:31

АРИФМЕТИКА ВЗАИМОПОНИМАНИЯ С ПОДЧИНЕННЫМИ

Без взаимопонимания невозможны совместная работа или учеба, активный, интересный отдых и радостная семейная жизнь, любовь и доброжелательность в отношениях. Нарушение взаимопонимания приводит к разрыву добрых отношений, вызывает конфликты, порождает одиночество. Не случайно отсутствие взаимопонимания на производстве частая причина низкой производительности труда, плохого качества продукции, текучести кадров. Знание механизмов взаимопонимания помогает понять и эффективно использовать конкретные закономерности общения людей, добиться сплочения коллектива, формирования позитивного психологического климата, при котором каждый член коллектива чувствует себя среди товарищей комфортно.

Механизмы взаимопонимания

Ничего нет в мире драгоценнее уз, соединяющих человека с человеком. Работая только ради материальных благ, мы сами себе строим тюрьму.
А. Сент-Экзюпери

Существенные структурные компоненты производственного общения – механизмы взаимопонимания. Их наличие помогает человеку ориентироваться в сложных жизненных ситуациях, а руководителю, который хорошо с ними знаком, легче познавать коллизии межличностных и межгрупповых отношений.

Поле действия межличностных отношений – взаимоотношения между хорошо знакомыми людьми. Поле действия межгрупповых отношений – взаимоотношения между малознакомыми и незнакомыми людьми.

Межличностные механизмы

Мой секрет успеха заключается в умении понять точку зрения другого человека и смотреть на вещи и с его, и со своей точек зрения.
Г. Форд

Можличностные механизмы более тонкие и гибкие, чем межгрупповые. Они строго индивидуальны. Однако всегда окрашены духом свое-

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 309 12.01.00, 13:31

го времени, социальными ценностями и идеалами. Об интересном эксперименте рассказывает известный специалист в области психологии общения Л.А. Петровская. Во время лекции по проблеме общения лектор намечал для себя двоих человек из аудитории и в соответствующем месте изложения, никого заранее не предупреждая, делал следующее. Сначала, воспользовавшись соответствующим предлогом (обычно какой-нибудь погрешностью в поведении слушателя), лектор в резких выражениях отчитывал одну из выбранных "жертв", давая ей тем самым резко негативную обратную связь. Затем, также под соответствующим предлогом и также публично, выражал второму выбранному слушателю свое позитивное отношение, сопровождаемое дружеским поглаживанием по плечу.

Результаты этих двух демонстративных актов оказывались неизменно одинаковыми. Резко негативная обратная связь воспринималась внешне спокойно как самим испытуемым, так и остальными слушателями. В то же время позитивная обратная связь почти шокировала не только слушателя, выбранного для эксперимента, но и всю аудиторию. Завершив свою рискованную операцию, лектор торопился объяснить присутствующим, что они были свидетелями наглядной иллюстрации специфики восприятия позитивной обратной связи. Эмоциональная реакция аудитории во второй части эксперимента: "Что лектор делает? Так не принято! Я бы себе этого никогда не позволил!", в сущности, как раз и демонстрирует, что резко отчитать, даже обругать человека – это более принятая, привычная и в этом смысле более легкая форма общения, чем открытое выражение явной расположенности, не принятое в нашей стране в учебных заведениях[1].

К межличностным механизмам относятся рефлексия, эмпатия и личностная идентификация.

Рефлексия

Кто не изучил человека в самом себе,
никогда не достигнет глубокого знания людей.
Н.Г. Чернышевский

Рефлексией называется понимание самого себя и другого человека с помощью разума, логики, слова и осознание того, как я в действительности воспринимаюсь и оцениваюсь другим.

[1] *Петровская Л.А. Компетентность в общении. – М., 1989.*

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 310 12.01.00, 13:31

Очень верно подметил Н.Г. Чернышевский: «Кто не изучил человека в самом себе, никогда не достигнет глубокого знания людей». А познать себя и другого человека, владеть рефлексией очень непросто. В процессе общения рефлексия заставляет человека выступать как бы в четырех лицах: руководителя, каким он является на самом деле; руководителя, каким он себя видит; руководителя, каким его видит подчиненный; руководителя, каким ему представляется свой образ в сознании подчиненного. А ведь в стольких же лицах может выступать и подчиненный. Можно представить, насколько сложно решать психологическую задачу рефлексивного понимания и установить взаимопонимание хотя бы между двумя людьми.

Личность, владеющая рефлексией, многократно проигрывает в уме собственную тактику поведения и поведение партнера по общению, легко изменяет свой образ действий в случае необходимости. Сложный процесс рефлексии включает как минимум шесть позиций, показывающих взаимное отображение лиц, вступивших в общение: сама личность, какова она есть в действительности; как эта личность воспринимается партнером; как она видит самое себя. И отношение к этим трем позициям другого партнера.

Случается, что отдельные люди буквально теряют себя и думают о себе только таким образом, каким, с их точки зрения, кто-то другой думает о них. Ясно, что чем сложнее внутренняя жизнь личности, тем полнее рефлексия. Чем шире образован и лучше воспитан человек, тем больше стремится он разобраться в последовательности или противоречивости своего поведения, осознать свои недостатки и исправить их.

Однако однозначной зависимости здесь нет. Развитой интеллект не гарантия объективной самооценки. Дело в том, что отношение к себе зависит не столько от умственного развития, сколько от коммуникативных черт характера личности, от ее эмоционального мира. Личность все время ведет внутренний диалог сама с собой. Она находит оппонента в самой себе и, конфликтуя с ним, определяет содержание своего мышления и деятельности.

Очень часто хочется наказать шумящего, нарушающего дисциплину, отвлекающего товарищей от работы учащегося профтехучилища. Но руководитель, обладающий рефлексией, обычно сдерживает себя. Он, анализируя поведение подопечного, вспоминает, что непоседливость и несдержанность свойственны возрасту нарушителя дисциплины. К тому же парень ярко выраженный холерик, а работу любит, коллектив уважает и в случае необходимости никогда не откажется помочь товарищу, брига-

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 311 12.01.00, 13:31

диру и мастеру или поработать сверхурочно. Значит, целесообразно не призывать его к порядку, а отвлечь, заинтересовать чем-либо.

Рефлексия помогает руководителю найти правильный подход к подчиненному, избежать не только желания повысить голос, наказать, но обойтись даже без замечания. В то же время, общаясь с другим человеком, мы эпизодически, по отдельным признакам создаем неполную, мозаичную картину его переживаний. При полной же рефлексии мысленно воссоздаются переживания другого человека не только в отдельных эпизодах общения, но и на весь период длительного общения с ним.

Руководитель, владеющий рефлексией, является менеджером по отношению к самому себе и своим поступкам и исследователем по отношению к подчиненным. Он, например, понимает, что гипертимность (повышенная возбудимость) – бьющая ключом энергия – рабочего часто делает его неразборчивым в стремлении к контактам с коллегами, в неизменном желании включиться в сомнительную авантюру, приложить усилия к участию в любом интересном деле, даже если его положительный исход маловероятен.

К сожалению, далеко не все руководители в достаточной мере владеют рефлексией. В исследовании была изучена психологическая близость служащих с различными людьми. Каждый специалист оценивал себя сам и предсказывал, как оценят его по 16 качествам другие люди: начальник отдела, профорг, друг, коллега. Ясно, что чем выше будет степень совпадения самооценки с оценкой, сделанной другим человеком, тем выше предполагаемое испытуемым его понимание этим другим, тем оно адекватнее. В результате исследования единственным человеком, от которого служащий ждет более высокой оценки, чем его собственная, оказался друг. И это не случайно. Руководитель не может забывать, что одна из главных функций дружбы – поддержание самоуважения личности. Но пока начальники, профсоюзные деятели, коллеги понимают работающих рядом с ними людей, по мнению последних, значительно хуже, чем товарищи. Как хочется в этой ситуации напомнить читателю слова И. Гёте: «Если вы берете людей такими, каковы они есть, со всеми присущими им недостатками, вы никогда не сделаете их лучше. Если же вы обращаетесь с людьми, как с идеальными людьми, вы поднимаете их на ту высоту, на которой вы хотели бы их видеть»[1].

[1] *Гёте И.В. цит. по Воронцов В.Л. Симфония разума. – М., 1977. – С. 173.*

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 312 12.01.00, 13:31

Эмпатия

Меня вы редко понимали. И редко понимал
я вас. Но чуть мы вместе в грязь попали,
друг друга поняли тотчас.
Г. Гейне

Эмпатией называется понимание другого человека без помощи слов, не опираясь на мышление, а с помощью ощущений, чувств, эмоций и последующего осознания их, проявление эмоциональной отзывчивости. Хотя не все психологи включают в понятие эмпатии эмоциональную отзывчивость. Такие психологи считают, что, познавая живые и неживые объекты, человек воспринимает их органами чувств, т.е. "вчувствуется" в них. Отсюда термин "познавательная эмпатия". Однако большинство специалистов понимает под эмпатией эмоциональный отклик на переживания других людей. При эмпатии руководитель проникается психическим состоянием подчиненных путем анализа мимики, жестов, поз. Механизм эмпатии включает два этапа. Вначале личность, опираясь на выразительные движения, мимику партнера, как бы "вживается" в него. Знание о том, что он переживает, достигается постановкой себя на его место. Затем, на втором этапе, производится анализ переживаний партнера. Если второго этапа нет, эмпатия неполная. При этом наблюдается "заражение" чужим состоянием, но не происходит ясного осознания переживаний собеседника, подчиненного.

Очень любили, рассказывает Л. Якокка, управляющего сбытом автомобилей на заводах Г. Форда Ч. Бичема. Он был очень отзывчивым, всегда тонко чувствовал состояние подчиненного, умело поднимал его настроение, вызывал желание работать много лучше. И все это тактично, без шума, крика, нервного напряжения, хотя, когда надо, был достаточно строг.

Якокка был очень расстроен. Из 13 зон сбыта, зона, которой он руководил, оказалась на последнем 13-м месте. Увидев меня в гараже, Чарли подошел, обнял одной рукой и поинтересовался: "Чем это ты так угнетен?" "Мистер Бичем, – ответил я, – у нас тринадцать зон, и по объему продаж моя заняла тринадцатое место". «А, к черту, пусть это тебя не расстраивает, должен же кто-либо быть на последнем месте», – сказал он и двинулся дальше. Уже дойдя до своего автомобиля, он повернулся: "Но, послушай, – крикнул он мне, – не вздумай оставаться последним два месяца подряд!"[1].

[1] *Якокка Ли. Карьера менеджера. – М., 1990. – С. 59.*

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 313 12.01.00, 13:31

Капитан Ляошеня был назначен преподавателем на кафедру инженерной академии, начальником которой был генерал-майор Карбышев. Начальник кафедры несколько раз заставлял подчиненного переделывать конспект 1-й лекции. Капитан был раздражен и возмущен до предела. Начальник кафедры, как всегда, пришел на 1-ю лекцию нового сотрудника. Ляошеня уверенно ее начал и через полчаса… остановился. Весь материал был уже изложен слушателям. Минутную заминку прервал генерал: «Спасибо, капитан, - сказал он, - как я и просил, вы оставили мне час для разбора темы». Этот урок я запомнил на всю жизнь, рассказывал много позднее уже сам генерал Ляошеня.

Эмпатия обычно дополняет рефлексию. Далеко не все рассказывает о себе человек партнеру по общению, подчиненный – начальнику, о многих вещах вообще не принято говорить. В этих случаях возможно получение невербальной информации. Ее источники – поза, глаза, мимика, жесты, походка, одежда партнера. Они подсказывают, когда побеседовать с допустившим брак рабочим, а когда лучше отложить разговор; когда можно пошутить, а когда лучше промолчать, когда осудить не выполнившего норму публично, а когда наедине; прекратить беседу с подошедшими к начальнику подчиненными, а когда продолжить ее.

Эмпатийный человек учитывает побуждения и состояние партнера по общению. С ним легко и приятно контактировать. И, наоборот, человека с низкой эмпатийностью считают злым, бездушным, бесчувственным. Он не в состоянии нормально контактировать с окружающими. Его не любят служащие, рабочие. У него много врагов. Нехороша и слишком высокая эмпатийность. Она может привести к высокой зависимости настроения и поведения руководителя от психических состояний окружающих. Что немедленно отрицательно сказывается на руководстве людьми. Неприятны и противоположные эмпатические переживания. Некоторые люди на неудачу близкого отвечают… радостью, а на радость… огорчением. Причина такой реакции – зависть – неприязненное, разрушающее интеллект, наносящее вред психическому здоровью человека чувство.

Эмпатия делится на гуманистическую и эгоцентрическую. Гуманистические эмпатические переживания – результат высокой нравственности – могут быть очень сильными. Декабрист С. Муравьев-Апостол, стоя в строю, потерял сознание, когда увидел жестокое физическое наказание солдата.

Эгоцентрическое эмпатическое переживание свойственно людям с низким уровнем культуры, личностям, которых отличают острые противоречия между нравственными требованиями и переживаемыми потребностями.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 314 12.01.00, 13:31

В состоянии эмпатии руководитель чутко воспринимает психическое состояние подчиненного, его тончайшие эмоциональные и смысловые оттенки. Он как бы сам становится подчиненным, и не со своей, а с его позиции, его чувствами и переживаниями оценивает новое производственное задание, успех или неудачу в работе, радость или несчастье подопечного в семейной жизни. Он тонко чувствует колебания настроения подчиненного. Чутко улавливает то, что иногда не осознает даже сам рабочий. Он умеет "забыть" на время о своем общественном положении, жизненном опыте, образовании, возрасте, чтобы без предубеждений войти во внутренний мир подчиненного и понять, например, что для того иногда желаннее провести вечер с любимой или друзьями, чем получить высокую оценку начальника за успешную работу. Он всегда помнит, что подчиненный живой человек и может допустить промах, ошибку, забыть об очень важном деле.

А. Леонтьев забыл о спектакле. Весело провел вечер с друзьями. Пришел домой поздно. Только лег в постель – телефонный звонок. Подняла Леонтьева с постели главный режиссер Г. Волчек: «Что случилось? Забыл? Ну, слава богу, живой. Спи спокойно».

На следующий день артист получил выговор в приказе и был лишен премии. Однако обиды на режиссера не было. Наоборот, благодарность за волнение, искреннюю заботу. Этим очень непростым искусством – наказать и не вызвать обиды – необходимо овладевать каждому настоящему руководителю.

Эмпатийному руководителю по невидимым каналам передается неудовлетворенность исполнителя перед выполнением непривычного задания, радость от успешного решения задачи, не получавшейся раньше; обида получившего низкую оценку за качество продукции рабочего, даже удовлетворенность от удавшегося обмана старшего. Эмпатийный менеджер время от времени обращается к людям для проверки своих впечатлений. Он понимает, что при правильном диагнозе, с одной стороны, можно сравнительно легко погасить многие фобии и, с другой стороны, настроить подчиненного на более конструктивные переживания.

Эмпатия руководителя помогает избежать многих конфликтов, например, помогает понять, почему ткачиха отказывается от поручения помочь коллеге на соседнем станке связывать оборванные нити, почему высокорослый стажер, увлекающийся игрой на пианино, просит не включать его в баскетбольную команду отдела, чем объяснить антипатию мастера к проведению досуга подчиненными молодыми людьми на дискотеке, хотя он

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 315 12.01.00, 13:31

умный, образованный человек, и т.п. Для развития эмпатии ничем не заменимое значение имеет психологический климат, царящий в семье, на производстве. Без внимания, заботы, уважения друг к другу в семье, в учебном заведении, на производстве не развивается эмпатия у людей.

Личностная идентификация

Подражание легко переходит в самостоятельную деятельность, и этим способом передается и увеличивается запас человеческих сведений к условиям жизни.
К.Д. Ушинский

Личностной идентификацией называется постановка себя на место другого человека. Это неосознанный процесс отождествления себя с другим человеком, группой, образцом. Уже в детстве напуганный ребенок нередко отождествляет себя с субъектом, вызвавшим страх. Дети нередко играют в домовых, ведьм, чертей. Так бессознательно срабатывает психологический защитный механизм. Когда человек непосредственно сталкивается с явлениями потустороннего мира и привыкает к этому, то, естественно, перестает бояться.

Став старше и не добившись успеха в каком-нибудь начинании, человек вспоминает, что его любимый литературный персонаж или киногерой в аналогичной ситуации также не оказался на высоте и тем не менее пользовался успехом, даже, скажем, получил премию за высококачественную продукцию или за лучшую мужскую роль года. Нередко производственники начинают идентифицировать себя с руководителями, лидерами неформальных групп, выдающимися героями прошлого.

Иногда идентификация принимает совершенно необычные формы. В пьесе "Позор Германии", которая в годы первой мировой войны шла в Малом театре, роль прусского офицера играл Н. Рыбников. Идентифицировав себя с энергичной, волевой, возмущенной мерзким поведением врага патриоткой, одна из зрительниц швырнула в артиста бинокль. Рыбников получил серьезную травму, но не только не огорчился, а гордился оставшимся шрамом, считая его лучшей наградой за свою актерскую жизнь.

Личностная идентификация стимулирует потребность в поисках жизненного идеала. Чтобы выявить, как реализуется эта потребность, мы опросили 1120 человек, слушателей ТПК Минстанкопрома, слушателей

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 316 12.01.00, 13:31

ФПК при Московском автомобильно-дорожном институте и работников учреждений и предприятий Москвы и Московской области. Письменный опрос, подкрепленный интроспекцией, показал, что 21% опрошенных имеют жизненный идеал, который – у одних больше, у других меньше – является стимулом к самовоспитанию. Две трети из них (14%) назвали обобщенный идеал. Это наиболее серьезные люди, интеллектуалы. Они, как правило, успешно работают, активно участвуют в общественной жизни, много читают. Переход к обобщенному идеалу, когда нравственные нормы, которых придерживается человек, не имеют конкретного носителя, наиболее активно влияет на формирование подлинно нравственных качеств. Ведь в данном случае "идеал" не предписывает конкретных поступков, а формирует принципы поведения.

В основе выбора идеала у мужчин лежит личная привязанность, уважение и восхищение к конкретному человеку. В качестве образца для подражания у женщин характерен идеал, наделенный талантом, добротой и тактом в отношениях с людьми.

Личностная идентификация – естественный процесс формирования личности. Она чрезвычайно важна для нормального интеллектуального и физического развития человека, является простейшим механизмом усвоения межличностного опыта взаимодействия, является основой приобретения опыта в любой сфере жизни, а без такого опыта невозможна активная адаптация к окружающей среде.

Этот сложный процесс требует вдумчивого руководства и контроля со стороны управляющих. Полученные данные говорят о том, что оказывать помощь подчиненным в выборе идеала целесообразно с самого начала контактов с ними, с первого дня прихода в коллектив. При этом учитываются возраст, склонности и психические особенности человека. Надо говорить не только о поступках, но и о мотивах поведения героя. Работа эта сложная. Одними интересными рассказами об альтруизме выдающихся людей, об их отношении к труду, о мужественных поступках, упорном стремлении к высокой цели не может быть развита способность человека следовать идеалу. Чтобы довести ее до высокого уровня, к каждому подчиненному необходим индивидуальный подход.

Опытный наставник стремится, чтобы его воспитанники воспринимали и обобщенный, и часто более действенный конкретный идеал. Рассказы о враче, ученом, охотнике никак не повлияли на А. Мересьева. А сообщение о летчике Карповиче, который без ступни продолжал служить в авиации и "иногда даже рисковал подниматься в воздух", вернуло его к жизни, помогло достигнуть желанной цели.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 317 12.01.00, 13:31

Правда, надо иметь ввиду, что не всегда так бывает. Перевоплощение в своего героя может привести к резко негативным последствиям. Американская актриса Вивьен Ли в течении двух с половиной лет играла туберкулезную Анну в чеховской пьесе «Иванов» и… умерла от туберкулеза. Актриса Бриджит Бордо, героиня кинофильма «Истина» по ходу сюжета вскрывает себе вены. То же самое она пыталась повторить в реальной жизни. Сын известных советских актеров по ходу кинофильма лежал в гробу, играя умершего, и вскоре скончался. Мать, стоя у гроба, оплакивала умершего красавца сына также, как делала это 2 года назад в фильме.

Когда человек идентифицирует себя с больным или самоубийцей у него накапливается масса сведений о болезни или психическом состоянии человека, покушающегося на свою жизнь. В результате сознание подобно фотоаппарату фиксирует множество признаков, примет, симптомов и их последствий. А это приводит к тому, что подсознание в конце концов воспроизводит эти симптомы в собственном теле.

То же самое может произойти, когда мы плохо говорим или думаем о других. Подсознание не фиксирует, с кем связаны эти слова. Оно включает их в наше сознание и результаты могут оказаться самыми плачевными. Пожелание кому-нибудь неудачи может сказаться на нас самих и имеет тенденцию к осуществлению.

Хорошо, если руководитель не будет забывать, что подчиненный в первую очередь смотрит на него, старшего, перенимая от него отношение к делу, к технике, к окружающим людям. Не случайно у энергичного управляющего, как правило, все подчиненные живчики, у юмориста – громкий смех в кабинете, в лаборатории, в цеху, у воспитанного – предупредительные и культурные подчиненные, у аккуратного – приятно посмотреть на рабочих, оборудование, инвентарь: все выкрашено, выглажено, вычищено до блеска.

Чем больше импонирует индивиду нравственный облик героя, которому он подражает, тем выше воспитательный эффект от подражания. В этом случае личная идентификация становится далеко не простым подражанием, тем более не копированием. Это творческий диалог со своим кумиром. И ничего унижающего человеческое достоинство здесь нет. Подтверждением тому служит тот факт, что многие выдающиеся люди имели пример, образец, вступали во внутренний диалог с героем, что, бесспорно, помогло им в достижении высоких целей в жизни.

“Будь прозорлив, имей цель определенную. Возьми себе в образец героя древних времен, наблюдай его, иди за ним вперед, поравняйся с ним, обгони – слава тебе!” – эти слова принадлежат великому русскому полководцу А.В. Суворову[1].

[1] *Суворов А.В. Русский вестник. - 1908, № 7. - С. 6.*

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 318 12.01.00, 13:31

Идентификация редко остается поверхностной, внешней. Она ведет к принятию ценностей и усвоению норм поведения.

Истина "пример – лучший воспитатель" общеизвестна.

Атрибуция

Избегайте тех, кто пытается подорвать вашу веру в себя. Эта черта свойственная мелким людям. Великий человек, наоборот, внушает вам чувство, что и вы можете стать великим.
Марк Твен

Один из механизмов взаимопонимания – атрибуция. **Атрибуция** называется приписывание другому человеку мотивов поведения, личностных характеристик. Не зная причин поведения другого человека или зная их недостаточно, личность приписывает ему мотивы поведения либо на основе собственного жизненного опыта (очень распространено острое желание причесать всех окружающих под личностную гребенку), либо на основе сходства поведения представителя данной группы людей с поведением аналогичных групп (или отдельного человека), о которых оценивающий знает по собственному опыту.

Немалую роль играет предубеждение. В эксперименте двум группам студентов показывали одну и ту же фотографию с предложением охарактеризовать лицо, изображенное на снимке. Но одной группе сказали, что это крупный ученый, а другой – что это преступник. Представители первой группы охарактеризовали личность на фото как волевого, уверенного, неуклонно идущего к поставленной цели человека. Оценки второй группы были другими: угрюмый, злой, готовый к любому преступлению ради денег.

Также не следует забывать, что оценка другого человека зависит от психического состояния оценивающего. Двум группам студентов показывали один и тот же кинофильм. Но студентам одной группы каждые несколько минут наносили чувствительный удар электротоком. Молодые люди, испытывавшие боль на протяжении фильма, оценили героев как трусливых, неуравновешенных, боящихся всего и вся, т.е. перенесли на них свои эмоции. Студенты второй группы оценили тех же персонажей как уверенных в себе, спокойных, уравновешенных, т.е. такими, какими они были по сценарию.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 319 12.01.00, 13:31

Каждый раз, когда руководителю дают нелестную оценку о его новом подчиненном или ему самому кажется, что подчиненный не так что-то делает или не так смотрит, разговаривает со сторшим, подумайте – он ли так смотрит или вы ему приписываете свое эмоциональное состояние, свое собственное отношение. Никогда не торопитесь с окончательной оценкой. Сначала взвесьте все «за» и «против», посоветуйтесь со знающими данного человека людьми.

В практике работы автора был случай, когда студент 1-го курса на лекции в присутствии почти 150 студентов, задавая вопрос, использовал нецензурное слово. Замерла аудитория. Первая реакция лектора – вон из аудитории. Но, увидев растерянность парня, почувствовавшего, что сказал что-то не то, удалось сдержаться. Прозвенел звонок, и, отпустив студентов, я подозвал «хулигана» к себе. Из короткого разговора выяснилось, что слово, которое он произнес, в сельской школе, в его семье звучало чуть ли не ежедневно. На следующей лекции был сделан анализ случившегося, и конфликт был исчерпан. Разница между грубым нарушением дисциплины и оплошностью должна устанавливаться не по форме поведения, а по его мотивам, т.е. по целям, мыслям и чувствам, которые стоят за поступком.

Атрибуция затрудняет понимание другого человека и общение с ним. Особенно при контрастных представлениях, когда, например, «плохому» индивиду приписывают только отрицательные черты, а он не признает своих недостатков, считает себя положительным героем. Очень хорошо показано, к чему может привести неверное приписывание мотивов поведения в шутливом рассказе Альтова о том, как некий Пименов пытался перейти дорогу, а шофер Коренев боялся его задавить. Первый считал, что водитель хочет его гибели, а второй – что пешеход решился на самоубийство. В результате они долго пытались помешать друг другу, и в конце концов пешеход… попал под машину. Атрибуция приводит к особенно печальным последствиям в работе управляющего. Приписывая рабочему или служащему неверные мотивы поведения, руководитель считает лентяя трудолюбивым человеком, а труженика – бездельником и, естественно, не может установить нормальный деловой контакт с ними. Чем грамотнее и опытнее менеджер, тем менее он склонен к атрибуции, тем более дифференцированно и точно он оценивает подчиненных.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 320 12.01.00, 13:31

ДУХОВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В КОЛЛЕКТИВЕ

Межгрупповые механизмы действуют в непривычных условиях, при общении с малознакомыми и незнакомыми людьми. В Древней Греции была любопытная традиция. Считалось, что время от времени боги спускаются на землю и принимают личину человека, чтобы спокойно осмотреться и проверить, все ли благополучно в подлунном царстве. А раз так, то любой встречный мог оказаться богом. Отсюда привычка относиться к незнакомому человеку особенно предупредительно. А вдруг он бог! Обида самого невзрачного чужака может закончиться трагедией.

Вот бы нам такую традицию!

Механизмы взаимопонимания

Где нет полной откровенности, полной доверенности, где скрывается хотя малость какая-нибудь, там нет и не может быть взаимопонимания.
В.Г. Белинский

Современный управляющий не знает каждого из сотен рядовых исполнителей. Контактируя с ними, он использует межгрупповые механизмы взаимопонимания: физиогномическую редукцию, социальную категоризацию, групповую идентификацию, социальное сравнение, межгрупповую дискриминацию, стереотипизацию, атрибуцию, децентрацию.

В одном из своих романов Ю. Семенов пишет: "Гиммлер имел скошенный подбородок, как каждый безвольный человек". Но со скошенным подбородком можно быть волевым человеком, а с квадратным – безвольным. Черты лица мы получаем по наследству от родителей, а характер наш формируется при жизни.

Чешский писатель Карел Чапек в "Письмах из Лондона" рассказывает, что пришел в Музей восковых фигур, купил каталог и вошел в первый зал. В углу фигура старика. Открыл каталог и прочитал, что это садист, который зверски убил четырех жен.

– Как же такого не изолировали еще до первого убийства? – удивлялся писатель. – Ведь все на лице написано. Взгляд исподлобья говорит о жестокости, бородка клинышком – об изуверских наклонностях хозяина.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 321 12.01.00, 13:31

Перешел Чапек к следующей фигуре. В каталоге написано «монах», а перед ним женщина. Подозвал служителя. Тот взглянул на каталог и улыбнулся: “Вы же взяли каталог не того зала". Взял турист другой каталог, вернулся к первой фигуре и ахнул. Оказывается, это был Бернард Шоу.

– Да как же я мог так ошибиться. Пристальный взгляд говорит о мудрости этого человека, узкая бородка – о юморе, иронии.

Вот так мы создаем впечатление о человеке по его внешнему виду, а потом подгоняем его под тот образ, который сами ему приписали. Психология называет это **физиогномической редукцией**.

Еще М. Снайдер[1] тонко заметил, что действия одного человека по отношению к другому часто основываются на первоначальных ошибочных оценках последнего. Действуя же в соответствии с этими оценками, первый начинает так относиться ко второму, что ответы партнера подтверждают эту первоначальную оценку. Таким образом, приписывая подчиненному какие-то черты характера, начальник ведет себя так, что своим поведением провоцирует подчиненного на поступки, подтверждающие его первое впечатление.

Физиогномическая редукция

Нельзя судить о человеке с первого взгляда.
Достоинства обычно окутаны покровом скромности,
недостатки прикрыты маской лицемерия.
Ж. Лабрюйер

Физиогномическая редукция – это общепринятый способ понять и оценить другого человека. Смысл этого способа прост. Личность оценивают по ее внешнему виду. При этом берутся во внимание черты лица, телосложение, манера поведения, походка, одежда партнера по общению. Физиогномическая редукция, как грубый, приблизительный способ познания другого человека, если ее не переоценивать, может быть использована в практике общения. Умело делал это всем известный Шерлок Холмс.

Грубые, мозолистые руки, очевидно, имеет представитель физического труда, а холеные – человек, занимающийся умственной работой – писатель, актер, но, может быть, и тунеядец, бездельник. Телогрейку и кирзо-

[1] *Snyder M., Swann W. Journal of experimental Social Psychology, 1978, v. 14, № 2, p. 148 - 162.*

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 322 12.01.00, 13:31

вые сапоги одевает крестьянин, но так одеться может турист или дачник, работающий на приусадебном участке. Таким образом, опираясь на несколько признаков, можно с определенной долей вероятности сделать предположение о профессии, общественном положении, доходах, образованности человека. Однако судить о психологических, личностных характеристиках индивида только по чертам его лица, походке или одежде не представляется возможным.

Социальная категоризация

Человек многое черпает в коллективе, но и коллектива нет, если нет многогранного, духовно богатого мира составляющих его людей.
В.А. Сухомлинский

Социальная категоризация классифицирует людей и события окружающего мира. Классификация может быть грубой и тонкой. Пример грубого распределения окружающих – деление их на мужчин и женщин, военных и гражданских, белых и черных. Тонкая классификация более сложна и требует опыта и интеллекта. Непросто разделить людей на интеллигентных и неинтеллигентных, на представителей гуманитарных и точных наук, на сангвиников и носителей других темпераментов.

Особенно большую роль играет классификация при контактах между людьми в общении, когда, скажем, необходимо распределить окружающих по ступеням иерархической лестницы. Очень часто появляется необходимость выделить из группы людей представителя той или иной социальной группы. Если это быстро сделать не удается, человек чувствует себя в непривычной обстановке напряженно, неуверенно. Ему трудно успешно работать, учиться, отдыхать.

Чтобы определить, к какой группе относится человек, часто бывает достаточно предложить коллективу какую-нибудь работу с индивидуально-коллективным зачетом и проследить, как она выполняется. В этом случае быстро обнаружатся лидеры – люди, организующие работающих, готовые действовать в интересах коллектива, нередко в ущерб собственному благополучию. Принятые – те, к кому тянутся коллеги, кто готов оказать им безвозмездную помощь, кто работает с огоньком. Не принятые – тихие, не пользующиеся авторитетом, ничем не выделяющиеся, малозаметные труженики. Изолированные – работающие чаще в одиночку, тяготящиеся от-

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 323 12.01.00, 13:31

сутствием товарищей, старающиеся компенсировать одиночество весомым вкладом в общее дело. Отверженные – не принятые ни в одну из групп, игнорируемые большинством коллег, направляемые лидером или коллективом на самую неинтересную, нетворческую, подсобную работу.

Групповая идентификация

Тот, кто воображает, что может обойтись без других людей, очень ошибается; но тот, кто воображает, что без него не могут обойтись люди, ошибается еще больше.
Ф. Ларошфуко

Групповая идентификация предусматривает не распределение окружающих по группам, а отнесение самого себя к одной из них. Конечно, нетрудно отнести себя к европейцам, мужчинам, спортсменам, болельщикам, но очень непросто решить, волевой вы человек или безвольный, интересный или неинтересный, культурный или нет. А это необходимо. Ведь каждая из этих категорий предусматривает определенное поведение, права и обязанности, которые не надо придумывать самому. Значит, руководителю целесообразно регулярно оценивать подопечных с целью развития у них моральных, волевых черт характера, помогая им лучше узнать себя и, занимаясь самовоспитанием, идентифицировать себя с более авторитетной группой.

При **социальном сравнении** сопоставляются не отдельные личности, а целые группы людей. Отпадает необходимость становиться добрее, веселее, культурнее, образованнее, заниматься самовоспитанием. Появляется возможность изменить свою самооценку, став членом соответствующей группы. На члена группы автоматически переносится ее социальный статус, особенности поведения.

Так, в исследовании Ф. Зимбардо в 1970 г. (Стэнфордский университет, США) студенты участвовали в "тюремном эксперименте". 24 молодых человека, имевших отличное здоровье, высокие моральные качества, с нормальным интеллектом, были разделены на две группы: "тюремщиков" и "заключенных". На психологическом факультете университета несколько аудиторий были отведены под тюремные камеры. 12 студентов были посажены в эти "камеры". И хотя никакой инструкции «тюремщики» не получили, они предварительно раздели товарищей донага, подвергли их

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 324 12.01.00, 13:31

унизительной процедуре обыска, надели на них тюремную одежду и напялили колпаки, которые носят заключенные в тюрьмах штата.

Несмотря на эту процедуру, в первый день конфликтов не было, отношения оставались доброжелательными. Столкновения начались на второй день. Охрана без всякого к тому повода решила сократить время свиданий заключенных с родителями и девушками. Начались волнения. Один из заключенных отказался есть сосиски с капустой. Тюремщик решил, что это издевательство, и швырнул тарелку с едой заключенному в лицо.

Заключенные взбунтовались: забаррикадировали двери, стали оскорблять охрану, сорвали с себя колпаки. Тюремщики схватили зачинщиков и бросили их в комнату, которую сами отвели под карцер. Прекрасно знающие друг друга, еще вчера дружившие члены групп стали вести себя кардинально противоположно, оценивая себя в соответствии со статусом своей группы. Тюремщики стали наслаждаться властью, обращаясь с заключенными грубо, бестактно, не по-товарищески. Заключенные стали считать себя незаслуженно обиженными, честными, добрыми, временно и случайно попавшими в неприятную ситуацию, заставляющую их терпеть унижения, резко снизилась их самооценка.

Межгрупповая дискриминация

В каждый момент нашей жизни мы должны стараться отыскивать не то, что нас отделяет от других людей, а то, что у нас с ними общего.
Д. Раскин

Искаженное восприятие, связанное с переоценкой своей и недооценкой любой другой группы, называется **межгрупповой дискриминацией**. Если же принадлежность к группе не дает ощущения превосходства над другими, личность может поменять группу. А не добившись успеха и здесь, снижает самооценку, переживает стрессовые потрясения, отклонения в функционировании психики.

Мнение о членах своей и других групп не остается неизменным. Оно колеблется, особенно при конкретном характере взаимодействия. В группе, побеждающей в любого вида соревнованиях, резко повышается коэффициент сплоченности и усиливается снисходительное отношение к соперникам и вообще к другим коллективам. В то же время высоко интеллектуальные коллективы могут проявлять большую беспристраст-

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 325 12.01.00, 13:31

ность, более адекватно оценивать себя и соперников. Но беспристрастность исчезает, если непонятны критерии, по которым сравниваются коллективы или подводится итог соревнований. Пристрастные оценки своей и чужой группы увеличиваются, например, в условиях гандикапа, когда участники соревнований оказываются в неодинаковых условиях. Таким образом, при социальной несправедливости увеличивается вероятность неверных оценок, ухудшаются взаимоотношения между представителями разных коллективов, снижается взаимная терпимость.

Стереотипизация

Не всегда пышная шляпа, покрывает
достойную уважения голову.
Т. Фуллер

Одним из межгрупповых механизмов взаимоотношений является **стереотипизация** - приписывание определенным группам людей специфических, присущих только им черт, причем чаще всего отрицательных. Беспочвенные предубеждения приводят к тому, что всех поваров начинают считать обжорами, спортсменов – недалекими людьми, юристов – сухими законниками, чиновников – бюрократами. Встречаются еще люди, которые считают, что сапожник ходит без сапог, а "лысина на макушке от чужой подушки".

Вероятно, не надо доказывать, что стереотипы неверны, ошибочны, нередко осложняют контакты между людьми, мешают установлению нормальных отношений между ними. Например, в ряде исследований установлено, что человек, получивший положительную оценку за внешность, автоматически получает значительно более высокие характеристики личных качеств, и наоборот[1].

А, доверяя красивому человеку или недооценивая малоинтересного внешне рабочего или служащего, можно резко осложнить ситуацию, нарушив нормальное общение, незаслуженно обидеть подчиненного.

В Парке культуры и отдыха им. М. Горького нескольким отдыхающим разного пола и возраста предложили принять участие в эксперименте: перед вами пять человек, несколько минут тому назад они стали свидетелями хулиганства, а может быть, это следует назвать грабежом. Хулиган отнимал у девушки сумочку. Эти пятеро оказались рядом. Кто из них, по

[1] *Панферов В.Н. Когнитивные эталоны и стереотипы взаимопонимания людей. - Вопросы психологии. 1982, № 5.*

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 326 12.01.00, 13:31

вашему мнению, помог пострадавшей, а кто прошел мимо? На офицера все опрашиваемые указали как на явного спасителя. О пожилом человеке отозвались хуже: он побоится, возраст не тот. О молодом человеке в пенсне и с дипломатом в руках - отрицательно: этот никогда не поможет, ему своя шкура дороже. «А вы?» – спросил экспериментатор у одного из испытуемых. «Я бы, конечно, помог». – «А почему же вы так плохо о незнакомом человеке отзываетесь?» – «За версту видно, что он из себя представляет. Конечно, не поможет. Одно пенсне чего стоит!»

Вот так мы нередко приклеиваем ярлыки незнакомым людям. А жизнь показывает, что офицер, как любой человек, может оказаться трусом или эгоистом. А нездоровый пожилой человек, хлипкий школьник или студент – мужественным человеком, готовым всегда прийти на помощь нуждающемуся в ней.

Однако стереотип в качестве первоочередной, грубой оценки окружающих, несомненно, приносит пользу. Воспитанный мужчина в присутствии женщины или подростка не будет говорить о том, о чем можно побеседовать с товарищем или случайным попутчиком своего пола. Но не следует забывать, что большое зло приносят отрицательные стереотипы негативных оценок отдельных групп людей, связанные с предрассудками, с нежеланием критически оценивать бытующие точки зрения, явления, обстановку.

Кроме этого, стереотипизация связана с тенденцией не фиксировать, преуменьшать различия между членами своей группы и гиперболизировать непохожесть между своей и другими группами. Таким образом, можно прийти к выводу, что конкретный стереотип чаще всего вреден, а стереотипизация в отдельных случаях полезна, так как облегчает ориентацию в окружающем мире, сплачивает коллектив.

Децентрация

...работать в коллективе – в первую очередь правильно воспринимать критику и не стесняться критиковать ошибки другого.
Н.Д. Зелинский

Децентрация в противоположность эгоцентризму – это способность встать на точку зрения другого человека, посмотреть на окружающее его глазами.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 327 12.01.00, 13:31

Обычно эгоцентрик – человек, который в мыслях и делах всегда ставит себя в центр событий. Он не понимает, что возможны другие точки зрения, помимо его собственной; он не способен воспринимать моральные основания поступков других людей; он не допускает возможность каких-либо действий, других способов выполнения работы, кроме тех, которые знает и при помощи которых умеет выполнять действия он сам.

Децентрация помогает преодолеть эгоцентризм. При децентрации преображается смысл образов, понятий и представлений в результате учета возможных точек зрения других людей. Децентрация формируется в ходе общения с другими людьми при столкновении взглядов, различных точек зрения, сопоставления неоднозначных позиций, заставляющих субъекта изменять собственную позицию, учитывать мнение других людей.

Эгоцентризм наиболее часто встречается у малообразованных людей. В сплоченных, хорошо организованных коллективах он, как правило, сглаживается. Но нередко вновь появляется в старческом возрасте.

Знание механизмов взаимопонимания противостоит любым попыткам извратить и мистифицировать тактику взаимоотношений руководителя с подчиненными и трудовыми коллективами, делает работу управляющего более эффективной.

Следует иметь в виду, что эмоциональные состояния человека влияют на его оценку других людей. Нельзя верить даже собственной оценке, если она давалась, когда вы были расстроены, обижены, напуганы, когда у вас было плохое самочувствие, болела старая травма и т.п.

Познавая подчиненных, формируется и сам руководитель. Между представлением о другом человеке и уровнем самосознания тесная связь. Чем полнее, детальнее раскрывается другой человек, тем полнее и правильнее представление руководителя о самом себе, потому что самопознание – это процесс, в ходе которого мы постоянно сравниваем себя с окружающими. С другой стороны, правильная самооценка – гарантия более точных представлений о других людях.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 328 12.01.00, 13:31

АЛГОРИТМЫ СТИМУЛЯЦИИ ПООЩРЕНИЕМ

Успешность стимуляции подчиненных поощрением зависит от авторитета руководителя, от его умения учитывать индивидуальные особенности человека, от правильного анализа поведения или поступка поощряемого. Регулярная, психологически верная стимуляция подчиненных поощрением содействует общению, налаживанию правильных отношений в коллективе, предупреждает нарушения дисциплины.

Праздник победителей

Нет на свете излишества прекраснее,
чем излишек благодарности.
Ж Лабрюйер

На крупных предприятиях в США раз в год проводится праздник победителей. В будний день предприятие не работает. Рабочие и служащие вместе с членами своих семей, детьми и стариками-родителями приходят в празднично разукрашенный клубный зал. На сцену поднимается генеральный директор (данная обязанность никогда и никому не перепоручается) и по одному вызывает отличившихся работников. Под звуки оркестра виновники торжества поднимаются на сцену. Директор каждого поздравляет и громко зачитывает текст грамоты. В тексте очень подробно рассказывается, за что вручается грамота. Скажем, станок, на котором вы работаете, вышел из строя. Пригласили ремонтников, но они отказались его чинить, сославшись на то, что он отслужил свой век и подлежит списанию. Вы своими золотыми руками починили станок, и он работает не хуже нового. Фирма гордится тем, что в ее рядах работает такой высококвалифицированный специалист, мастер на все руки, и в День победителя награждает вас грамотой.

В этот момент, как правило, происходит что-то неожиданное, какой-нибудь сюрприз. Часто, например, на голову награждаемого сыпятся розы, распахивается боковая кулиса и пораженный зал бурей аплодисментов встречает выдающегося киноартиста, кумира “победителя”. Артист обнимает награждаемого, целует его и говорит в его адрес несколько теплых слов. Щелкают затворы фотоаппаратов, жужжат кинокамеры и к грамоте

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 329 12.01.00, 13:31

прибавляются фото и кинофильмы, на которых награждаемый снят с генеральным директором и артистом кино. Такой праздник остается в памяти на всю жизнь, является прекрасным уроком для сидящих в зале коллег, а главное, для детей награжденного.

А стоит ли тратить силы и средства предприятия, драгоценное время на такое торжество? Не лучше ли провести этот день на своих рабочих местах? Оказывается, нет. Проведенное исследование показывает, что такое мероприятие является могучим стимулом к труду, уменьшает текучесть персонала, повышает производительность труда, делает более эффективной рационализаторскую работу. И, конечно, такой праздник – не единственное средство активизации тружеников.

Система поощрений в учреждениях и на предприятиях капиталистического мира настолько многогранна, что все виды благодарностей в одной статье и не перечислишь. Наиболее часто применяется увеличение зарплаты, принятие организацией на себя личных забот и трудностей сотрудников (юридическая помощь, пособие по болезни и т.п.), премии за выслугу лет, страхование жизни и имущества, оплаченные приглашения на несколько ужинов в лучшем ресторане, предоставление отдельного кабинета для работы, оплата расходов на бензин и ремонт личного автомобиля, бесплатное пользование автомашиной предприятия, оплата за обучение ребенка сотрудника и т.п.

История вопроса

Не зная истории культуры, невозможно
быть культурным человеком.
М. Горький

Конечно, поощрение имеет множество форм и видов. И применение его не столь просто, как кажется на первый взгляд. Множество ошибок и заблуждений по поводу поощрения имело место в истории воспитания и встречается в наши дни. Против наград выступал Л.Н. Толстой. Его теория “свободного воспитания” не рекомендовала использовать поощрение, так как оно ведет к воспитанию индивидуализма и мелкобуржуазного анархизма.

П.Ф. Лесгафт и возглавляемая им школа выступали против поощрения и наказания. Особенно резкой критике подвергалась система поощрений. Люди быстро привыкают к награде, и чтобы добиться успеха, ее

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 330 12.01.00, 13:31

необходимо все время увеличивать. А где предел? Сначала, объяснял свою теорию Лесгафт, вы даете конфету, потом конфету с ромом, потом ром с конфетой, и рано или поздно придется кончить чистым ромом.

На совещании офицеров – преподавателей кадетских корпусов в 1908 г. подполковник Греков, отражая мнение значительной части педагогов и офицеров-воспитателей, также выступил против поощрения как метода воспитания. Он утверждал, что награда связывает нравственность с приманкой. Награды вызывают в воспитанниках недобрые чувства тщеславия, зависти и злорадства… получают их в большинстве случаев более одаренные природой, а не те, кто больше работает[1].

Может быть, действительно, следует отказаться от поощрений и наград? Отечественная психология решительно отмежевывается от подобной точки зрения. Дело в том, что, подметив бытующую ошибку в методике воспитания в кадетском корпусе, кстати, нередко встречающуюся и в наши дни, подполковник огульно распространил ее на саму меру воздействия.

Не меньше ошибок в отношении к поощрению было и в западных странах. Немецкий педагог И.Ф.Гербарт в конце прошлого века рекомендовал ограничивать применение наград, так как они таят опасность развития самолюбия и "продажного образа мыслей"[2].

Специфику поощрения во Франции отмечал еще К.Д. Ушинский: "В самолюбии французская педагогика нашла сильнейший рычаг и работает им беспощадно. Для этой цели французские наставники изобрели множество гениальных средств: жалуют своих воспитанников орденами, производят их в чины и печатают их имена в газетах" (с. 100)[3]. Французская школа и в наши дни придерживается той же практики. Здесь, в частности, ученики в каждом классе делятся по успехам и, таким образом, сознательно вызывается антагонизм между "первым", "десятым" и "двадцатым". Специальные премии, помимо школы, устанавливают местные органы власти и родительские комитеты учебных заведений. Выдаются эти премии не только за успехи в учебе, но и за "проявление выдающихся нравственных качеств". Точно так же награды в институтах и на производстве способствуют воспитанию соперничества и индивидуализма.

Большое внимание уделяется поощрению на предприятиях и в учреждениях США. Здесь систематически составляются списки лучших, кото-

[1] *Труды первого съезда офицеров – воспитателей кадетских корпусов. Ред. П.В.Петров. – СПб., 1909 г.*

[2] *Гербарт И.Ф. Главнейшие педагогические сочинения. – М., 1906 г.*

[3] *Ушинский К.Д. Соч. в II т. Ред. А.М. Еголин. – М., 1948–1952 гг.*

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 331 12.01.00, 13:31

рые публикуются в городских периодических изданиях. Регулярно выходят стенные газеты, в которых поощряются успехи лучших производственников и "поддерживается их хорошее моральное состояние". Но и здесь подход к поощрению не однозначен. Так, доктор Д. Сачмен считает, что "большинство искусственных мер побуждения, к которым мы прибегаем – отметки, награды, похвала руководителей, – фактически лишь притупляют естественное желание учиться и работать"[1].

В нашей стране уже в советские годы считалось, что "системой поощрений можно воспитать только карьеристов"[2]. Воспитание, включающее поощрение, называлось "сахаренной педагогикой", которая вызывает стремление не к работе, а к награде. Но нельзя не отметить, что еще в 20-е гг. А.С. Макаренко включал поощрения в разработанную им гармоническую систему воспитательных средств. Он применял в своей практике и рекомендовал воспитателям материально стимулировать лучших[3]. Так, лучшие отряды руководимых им колонии и коммуны награждались выдачей портретов великих людей, дополнительной мебелью, зеркалами, дорожками-ковриками и т.п.

Последователи А.С. Макаренко детально разработали методику поощрения. Было прослежено влияние неправильного, слишком частого поощрения отдельных индивидов на сплочение коллектива. Было установлено, что неумеренное поощрение лучших типично для практики. А ведь оно приводит к завышенной самооценке одних и к заниженной – других, что в свою очередь препятствует развитию отношений доброжелательности, доверия, взаимоуважения в производственном коллективе.

Автор этой книги проанализировал причины длительных конфликтных ситуаций между студентами и сотрудниками одного из министерств (29 случаев) и установил, что в 9 из них одной из определяющих причин конфликта явилось чрезмерное поощрение отдельных личностей старшими, что способствовало развитию у них самомнения, зазнайства, снисходительного отношения к коллегам.

На богатом научном материале и с большой силой убеждения, отстаивая необходимость использования в воспитании поощрения, Б.Т. Лихачев справедливо считает, что поощрение прежде всего влияет на самолюбие человека, и не боится сказать, что при правильном воспитании в

[1] Сачмен Д. Искусственные меры побуждения. - Ж-л «Америка», 1961, № 151.

[2] Ривес С.М. О мерах педагогического воздействия. - М., 1930 г.

[3] Китов А.И. Экономическая психология. - М., 1987 г.; Психологические основы предупреждения нарушений воинской дисциплины. КД. - М., 1967 г.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 332 12.01.00, 13:31

здоровом коллективе – это положительная черта, которая развивается от ревнивого отношения к оценке окружающих, к ревнивой оценке своего коллектива, к чувству гордости за свой коллектив.

Эффект восприятия стимула

Порицания значат много, но поощрения – все... Поощрение после порицания подобно солнцу после дождя.
И.В. Гёте

Лаборатория социологических исследований одного из уральских заводов изучила эффект от премии в одном из цехов и опросила работников, получивших премии. Работница П. была в восторге от награды и высказала желание работать еще лучше. ***Молодая девушка была обрадована тем, что ее старание оценили и наградили как рабочих самой высокой квалификации.*** Рабочий В. отнесся к премии спокойно и, не задумываясь, ответил, что премия – это "необходимое средство повышения производительности труда". Он как профорг принимал участие в разработке положения о соревновании, был уверен в его необходимости и оценил ситуацию так, как было записано в положении и как он сам считал ее следует воспринимать.

Большинство рабочих, можно сказать, не заметили премии и продолжали работать, как и прежде, не лучше и не хуже. А нескольких человек премии обидели. Одного потому, что он проработал на заводе более 30 лет, а сумма премии у него оказалась такой же, как у молодого рабочего, выполняющего малоквалифицированную работу. Другого потому, что он получил премию меньшую, чем товарищи, а работал как минимум не хуже. Третьего потому, что он конфликтовал с мастером и тот, как он был уверен, в отместку занизил ему выработку, а следовательно, и награду. Разное отношение к награде представителей одного коллектива в психологии называется "эффектом восприятия стимула".

Премию в цехе выдавали по очереди. Получали ее все. Она стала привычной и не вызывала особых эмоций. Тем более что выдавали ее в кассе вместе с зарплатой.

Ознакомление с системой стимулирования на этом заводе показало, что премии выплачиваются и за второстепенные работы. И нередко эти

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 333 12.01.00, 13:31

премии выше, чем аналогичные из фонда стимулирования. Назначаются премии административным путем, и члены коллектива в этой работе не участвуют. Как это ни парадоксально, вся история человечества говорит о постоянном стремлении не дать, а отнять все, что возможно, у человека. Так, церковь просит, требует от верующих жертвовать, жертвовать и еще раз жертвовать, а воздастся тому, кто жертвует там, за гробом. Генералы призывают отдавать все для победы, жертвовать собой, а страна героев не забудет. Президенты и парламенты требуют платить налоги. Профсоюзы – взносы. И очень немногие задумываются над тем, что только человек, уверенный, что не останется без работы, и получающий оклад, позволяющий жить благополучно в семье, будет по-настоящему работать и отдавать. А если его еще умело награждать за успехи в труде, его отношение к работе и к необходимости отдавать станет по меньшей мере позитивным.

Но этого не может быть при поденной оплате труда, где нет равновесия между фактически сделанным и оплатой за труд, т.е. нет элементарной справедливости, не учитывается количество и качество труда.

К сожалению, рассмотренные ошибки не единичны. С подобной практикой мы сталкиваемся в каждом втором учреждении, почти на каждом предприятии. А как избежать рассмотренных ошибок, нелепостей? Какие требования предъявляет психология к применению поощрения?

Условия, при соблюдении которых поощрение становится наиболее эффективным

Благодарность не есть право того, кого благодарят, а есть долг того, кто благодарит: требовать благодарности – глупо, не быть благодарным – подлость.
В.О. Ключевский

К сожалению, этот действенный метод нравственного воспитания чаще всего регулярно не применяется в практике воспитательной работы учреждений и предприятий. Идет жизнь в коллективе спокойно, хорошо.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 334 12.01.00, 13:31

Провинился кто-то – следует наказание. А вот отметить, поощрить лучшего нередко забывают. Недаром нередко можно услышать диалог:

– Ты куда?

– К директору вызывают.

– За что?

– Сам не знаю. Как будто никаких ЧП не было.

Удивительно бедная система поощрения существовала в нашей стране на протяжении многих десятков лет. Это благодарность, грамота, помещение фотографии на Доску почета, присвоение почетных званий (Почетный железнодорожник, Отличник народного просвещения, Отличный пограничник), денежная премия, правительственная награда: орден или медаль. Но и эта система была опошлена до предела. Поощрение должно расширять права человека. Но ни грамота, ни премия никаких прав не давали. Получивший награду не включался в очередь на квартиру, так как у него на одного члена семьи приходилось на 0,1 м^2 больше площади, чем полагалось. А лентяй и бракодел получал квартиру. То же самое имело место при получении ордера на получение дефицитного товара, отправление детей в пионерлагерь "Артек" и т.п.

Да и другие правила нарушались на каждом шагу. Пройдет время, и наши потомки будут удивленно знакомиться с разнарядкой на награждение, которое получало предприятие. В ней предлагалось вручить, скажем, орден молодому коммунисту, русскому, рабочему, который учится в вечерней школе и имеет ребенка, а медаль – женщине-станочнице, проработавшей на данном предприятии не менее 20 лет и выполняющей общественную работу парторга или профорга.

При применении поощрения – очень действенного и в то же время тонкого метода воспитания – необходимо учитывать особенности его влияния на воспитуемых. Прежде всего не следует забывать, что поощрять можно за трудолюбие, прилежание, настойчивость, упорство, волю к победе, высокие проявления коллективизма, благородные поступки, но не только за результат совершенного действия. На практике же часто подчиненный, умело подготовивший документ, или рабочий, повысивший производительность труда, отмечается благодарностью, наградой; отмечается в приказе. И никого не интересует количество затраченного труда, старательность, прилежание исполнителя. А как часто, например, в спорте мы сталкиваемся со случаями, когда забивший гол, прибежавший первым, поднявший больший вес, победивший в единоборстве получает грамоту и ценный подарок. Но если такой поступок не был результатом прило-

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 335 12.01.00, 13:31

жения огромных усилий, следствием тяжелейших тренировок, поощрение не только обесценивается, но становится вредным и для "героя", и особенно для его товарищей. Такое поощрение вызывает, с одной стороны, "звездную болезнь" – я сильнее всех, мне все можно. Труд до пота, постоянная учеба, тренировки – не для меня. Я и так буду первым. А с другой стороны – неверие в свои силы, нежелание трудиться, неуважение к руководителям.

Чтобы этого не случилось, нежелательно в положении о соревновании заранее указывать награду. А если все же результаты лучшей работы, успехи в соревновании нельзя не отметить, следует, комментируя случившееся, обязательно похвалить за затраченные усилия не получивших награду работников.

За одно и то же действие, за один и тот же результат разные работники поощряются по-разному. При определении меры поощрения необходимо учитывать настроение работника, уровень его подготовленности, мотивы, побудившие его совершить поступок, проявление настойчивости и воли. Конечно, за успехи в труде, самодеятельности, спорте надо хвалить. Но главная цель поощрения, как и других методов нравственного воспитания, – содействие формированию у человека высокой нравственности. А значит, поощрение используется прежде всего для стимуляции положительного поведения подчиненного, для закрепления в нем веры в свои силы, для побуждения совершать высоконравственные поступки. Нельзя игнорировать способности и реальные возможности исполнителей.

Поощрение становится эффективным только в тех случаях, когда руководителя поддерживает коллектив, когда товарищи поощряемого считают, что эта мера им заслужена. Поэтому необходимо предвидеть, а иногда и специально подготовить реакцию товарищей награждаемого. Если же в данный момент коллектив не поддерживает руководителя, необходимо временно воздержаться от благодарности и предварительно подготовить правильную реакцию коллег награждаемого. Для этого хорошо рассказать о мотивах его поведения, убедить в его желании помочь товарищам в достижении успеха, стремлении поднять престиж коллектива. А еще лучше перейти от рассказов к конкретным делам, наладить действенную помощь того, кого следует отметить. Поощрение воспитывает только тогда, когда члены коллектива радуются успехам товарища, гордятся ими, а не завидуют ему, не считают себя обойденными, не принимают отмеченного за "любимчика" руководителя.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 336 12.01.00, 13:31

Поощрение во всех случаях должно объявляться своевременно, т.е. по возможности сразу же вслед за положительным поступком. Поощрение объявляется публично. Однако если кто-то добился сравнительно небольших успехов, хвалить лучше в частном порядке. Вряд ли работнику, особенно пожилому человеку, будет приятно, если он будет отмечен в коллективе за то, что другие делают также хорошо.

В арсенале руководителя большое количество различных видов поощрения. Особенно дороги, как рассказывают работники, неожиданная похвала и награда. Эффективное поощрение – фиксация успехов работника. Лучшие из лучших заносятся в книгу достижений предприятия, отмечаются в боевых листках и стенных газетах, им посвящаются стенды. К однообразным поощрениям трудящиеся быстро привыкают. Чем шире арсенал поощрений, применяемых руководителем, тем каждое из них будет неожиданнее и дороже для награжденного.

Главным признаком, по которому целесообразно классифицировать поощрения, следует, видимо, считать способ стимулирования деятельности работника, способ, с помощью которого дается оценка его поведению. По этому признаку к основным видам поощрения можно отнести:

а) поощрения, связанные с моральными санкциями;

б) поощрения, связанные с предоставлением работникам дополнительных прав и обязанностей.

К поощрениям первого вида относятся прежде всего одобрение и похвала. Это награждение грамотой, ценным подарком. Поощрить можно и совместным выходом в кино, театр, на концерт.

Рассмотрим поощрения второго вида. Часто интересное и ответственное поручение воспринимается работником как положительное отношение к нему, как поощрение. Таким поручением может быть предложение возглавить коллектив на время отпуска или командировки руководителя, подготовить и провести собрание, возглавить делегацию, направляемую на соседнее предприятие, организовать художественный или спортивный коллектив и т.п.

В ряде учреждений своеобразной формой поощрения является приглашение лучших работников и коллективов к директору на чашку чая.

Определяя награду, следует иметь в виду, что нынешнюю молодежь и среднее поколение мало привлекают различного рода знаки отличия. Проведенное нами анкетирование в 10 городах Российской Федерации (более 1100 анкет) показало, что в системе поощрений на предпоследнее 6-е место, трудящиеся единодушно ставят значки (“Отличник...”). Невысоко расце-

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 337 12.01.00, 13:31

нивается и помещение на Доску почета (5-е место). Трудящиеся дорожат благодарностью старшего (1-е место). Им приятно получить письменное свидетельство собственных заслуг – грамоту (2-е место). Любопытно, что подарок и одобрительный жест, доброе слово старшего равноценны (3–4-е места).

Видимо, сложившееся положение в стране, тяжелое материальное положение целых категорий трудящихся в значительной степени обесценило моральные поощрения. Во всех десяти территориях трудящиеся отказались от классификации денежной премии. Эта награда оценивалась неизмеримо выше всех остальных.

Очень осторожно следует поощрять за успехи в самодеятельности, спорте, изобретательстве, если работник не добивается успеха в главном: труде. Иначе велика вероятность, что он начнет еще хуже выполнять свои основные обязанности, станет типичным приспособленцем. Периодическая печать регулярно помещает материалы о подобных случаях. Да и каждый читатель, видимо, неоднократно сталкивался с подобными ситуациями.

Изучив дисциплинарную практику в нескольких частях Советской Армии, А.И. Китов обнаружил в каждой из них несколько солдат, в карточках взысканий и поощрений которых было по несколько благодарностей за успехи в художественной самодеятельности и спорте и ни одной благодарности за главное – боевую и политическую подготовку. А ведь в армии, говоря языком мещанина, лучше всего живется плясуну и спортсмену. Они чаще бывают в увольнении и, естественно, получают форму 1-го срока. Их подкармливают на кухне. Они являются любимцами офицеров со всеми вытекающими отсюда последствиями, потому что благодаря их заслугам чаще отмечается коллектив, как говорится в приказах, их воспитавший.

Исследователь проследил за судьбой этих солдат после демобилизации. Оказалось, что придя, например, на завод, они меньше всего интересовались будущим рабочим местом, нормами труда, наличием необходимого инструмента. А сразу после проходной бежали в коллектив художественной самодеятельности или искали спортивный зал. Вольно или невольно, констатирует автор, офицеры воспитывали из подчиненных приспособленцев, которые не столько думали о выполнении своих основных обязанностей, сколько об удовольствии, которое могут принести им художественные или спортивные таланты. Нельзя не согласиться с А.И. Китовым, но хотелось бы сделать одно замечание. Вне всякого

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 338 12.01.00, 13:31

сомнения, офицеры допускают такое положение несознательно. Оно является следствием их слабой психологической грамотности.

В формулировке поощрения необходимо отразить сущность поступка, указать конкретный факт, за который выносится благодарность или вручается награда. В практике нередки случаи, когда поощрение обесценивается неправильной его формулировкой. Нельзя поощрять "За хорошую работу" или "За высокую дисциплину". И хорошая работа и высокая дисциплина – долг рабочего и служащего. Поощрять можно за "Творческое отношение к работе, которое выразилось в подаче рацпредложения, обеспечившего резкий рост производительности труда", "За высокую сознательную дисциплину, обеспечившую досрочное выполнение ответственного задания, что позволило оказать эффективную помощь товарищам и вывести цех (отдел) в передовые".

Поощрение должно исходить или от коллектива, или от уважаемого членами организации авторитетного руководителя. Если же начальник не сумел завоевать авторитета, конфликтует с подчиненными, его поощрение рассматривается как попытка наладить взаимоотношения путем задабривания подопечных.

Но даже в том случае, когда награждает авторитетный руководитель, стоит подумать о том, какое поощрение способно в большей степени активизировать работника. Исследования показали, что большинство награждающих уверены, что знают, какая форма поощрения представляет наибольший интерес для подчиненного. Но заблуждения здесь очень часты. Поэтому следует иногда предоставить работнику возможность выбрать вид поощрения. В этом случае он будет в большей степени мотивирован на дальнейшее улучшение результатов работы.

Таким образом, эффективность поощрения особенно высока, когда сам работник ясно осознает, что оно напрямую связано с его успехами в работе. Вряд ли бы росли олимпийские рекорды, если бы вместо наград за победу спортсменам вручали одинаковую сумму денег, полученных от выручки за продажу билетов. Поощрять можно и нужно в первую очередь за отличное количество и качество работы. При этом практика показывает, что наиболее эффективна мягкая, тонкоградуированная премиальная система. Чтобы интерес к работе поддерживался при самых неблагоприятных условиях, психология рекомендует награждать при отличном качестве продукции и перевыполнении нормы, скажем, на 10% полной премией в 15–20% от ставки, при перевыполнении нормы на 5% – премией в 2 раза меньшей, а при выполнении нормы выработки – преми-

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 339 12.01.00, 13:31

ей в 3 раза меньшей. Цифры эти, очевидно, ориентировочные. Они корректируются условиями труда, наличием сырья, исправностью оборудования, одним словом, местными условиями. Подсчет успехов управленческого труда более сложен, но принцип тот же. Если сотрудник фактически находился на рабочем месте 100 часов, а дал выработку на 150 часов, он получает 30% премии, а если на 200 часов – 100% премии.

Г. Эмерсон рекомендует при вознаграждении за производительность устанавливать гарантированную почасовую оплату. Указывать минимум производительности, недостижение которого означает, что рабочего надо или переучивать, или увольнять. Практиковать прогрессивную премию за производительность, устанавливая наименьшую премию на такой низкой ступени, что не получить ее непростительно. Нормальную часовую выработку определять тщательнейшим образом на основании наблюдения за работой, изучения и времени, и движений. По каждой операции нормы продолжительности должны меняться в зависимости от условий труда и качества оборудования. Нормы необходимо периодически пересматривать, приспосабливая их к меняющимся условиям[1].

Практика показывает, что работников, склонных к переоценке собственной личности, следует поощрять очень осторожно, иначе они нередко начинают переоценивать свои силы и способности, у них может развиться зазнайство и самомнение. При неумеренной похвале работники начинают рассматривать хорошую работу и примерное поведение как заслугу, а не как свой долг, обязанность. То же самое имеет место, когда награда заранее обещается за выполнение повседневных обязанностей, что случается в работе отдельных управляющих.

Рассматриваемую проблему разработал итальянский психолог Ю.А. Цагарелли. Он установил уровень зависимости самооценки от гностического (познавательного) и защитного компонента. В формуле Цагарелли:

$$A = \frac{Г}{З},$$

где А – адекватность самооценки, Г – гностический и З – защитный компоненты, чем выше защитный компонент, тем больше самомнение, и чем менее адекватна самооценка, тем осторожнее следует поощрять человека.

[1] *Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. – М., 1992 г.*

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 340 12.01.00, 13:31

Ухудшение деятельности при чрезмерном поощрении

Непосильные задания только развращают, приучают к недобросовестному отношению к своим обязанностям. То же происходит при чрезмерных поощрениях.
Н.К. Крупская

Идея оптимизации деятельности с помощью одобрения, благодарности существовала всегда. Она столь же стара, как и человеческая мысль. И еще в доисторические времена люди понимали, что из-за чрезмерных страстей, стимулируемых поощрением, человек терял контроль над собой. Но серьезные исследования этого феномена стали проводиться только в XX веке. В 1932 г. Даффи установила, что чрезмерное напряжение (измерялось динамографом) ухудшило результаты испытуемых. В 1940 г. Фримен нашел зависимость между уровнем стимуляции и эффективностью деятельности и выразил его следующей кривой (см. рис. 1). На рисунке видно ухудшение эффективности деятельности при чрезмерной стимуляции.

Рис. 1. Оптимум реакции (по Фримену)

Ухудшение исполнения при непомерном поощрении вызывается:
– замедлением реакции в задачах, требующих быстроты действий;
– неловкостью, когда необходима аккуратность и точность;
– более низким качеством изделий, более медленным научением.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 341 12.01.00, 13:31

Такая же ситуация имеет место и в повседневной жизни, хотя мы часто не обращаем на это внимания. Полководцам хорошо известно, что войска лучше маневрируют на учениях, чем в бою. Солдаты в сражении стреляют хуже, чем на стрельбище; студенты, особенно слушатели ИПК, теряются на экзамене; спортсмены нередко хуже выступают на соревнованиях, чем на тренировках, особенно когда за победу обещана непомерно большая награда.

Правда, последующие исследования показали, что при легкой задаче сильное поощрение не вредит, не приводит к ухудшению деятельности. Деятельность ухудшается только тогда, когда чрезмерное поощрение предваряет решение трудной задачи, требующей самообладания или высокой координации движений.

Об аналогичных работах, выполненных в последующие годы, рассказывает американский психолог Э. Берн. В экспериментах на крысах было показано, что ласковое обращение, а оно, безусловно, включает одобрение и поощрение, благоприятно влияет не только на физическое и эмоциональное развитие, но также на биохимию мозга и даже на сопротивляемость многим заболеваниям, в том числе лейкемии[1]. Ласковое общение необходимо и человеку, доказывает автор. С ним нельзя не согласиться. Оптимальное одобрение, поощрение необходимо человеку как хлеб. Причем артист нуждается в нем после каждого спектакля, учитель – один раз в несколько недель, инженер, врач – раз в два-три месяца. Но особенно нуждаются в регулярном оптимальном поощрении их труда ученики, рабочие и служащие – исполнители замыслов руководителя.

В тесте на "психическое здоровье человека" американский психолог К. Роджерс предлагает сопоставлять представление субъекта о том, какие положительные качества он считает ценным, с его представлением о собственных психических качествах. Регулярное умеренное поощрение сближает эти представления. А чем больше эти представления сближены, тем более способной к психическому выздоровлению и успешному развитию становится личность. Положительные оценки окрыляют человека, отрицательные – угнетают.

Наши наблюдения показывают, что на первом этапе формирования коллектива, когда в нем еще не сформировалось общественное мнение, нецелесообразно поощрять отдельных работников. Иначе вероятны раздоры и конфликты в коллективе. На первом этапе следует стремиться поощрять прежде всего весь коллектив. А вот когда в коллективе появ-

[1] *Берн Э. Игры, в которые играют люди. – М., 1988 г.*

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 342 12.01.00, 13:31

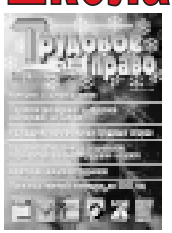
ляется общественное мнение, возникает возможность и целесообразность поощрять отдельных исполнителей.

Таким образом, подводя итог сказанному, следует отметить, что поощрение воспитывает, если оно психологически обоснованно, т.е. объявляется за реально достигнутый результат в работе, в поведении; если оно привело к кардинальному улучшению качества изделий, документов; к серьезной активизации общественной деятельности.

Однако не следует слишком часто применять поощрение, захваливать подчиненных, так как это снижает воспитательную эффективность поощрения. Поощрение обязательно должно сопровождаться повышением требований к работникам, постановкой перед ними более сложных задач.

Деловые журналы издательского дома
"Бизнес-школа "Интел-Синтез"

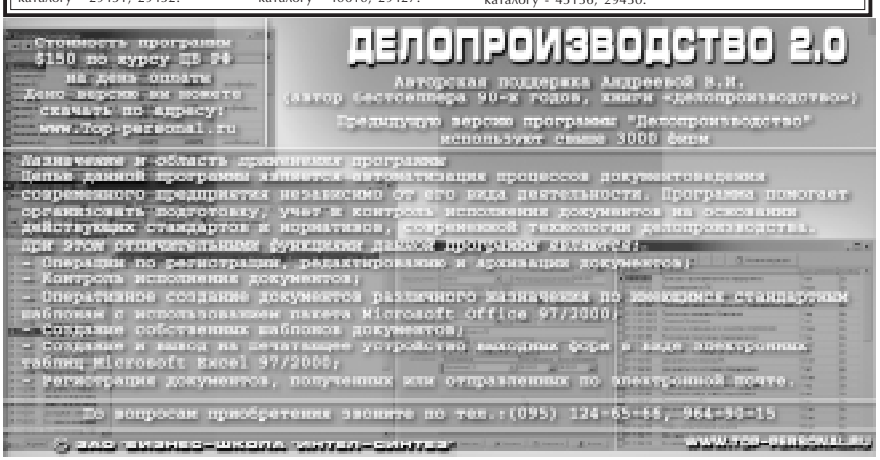
Подписные индексы:
по каталогу "Роспечати" - 71852; 70855; 72035;
по Объединенному каталогу - 29431; 29432.



Подписные индексы:
по каталогу "Роспечати" - 47489; 47490;
по Объединенному каталогу - 40610; 29427.

Подписные индексы:
по каталогу "Роспечати" - 72034; 71851;
по Объединенному каталогу - 45136; 29430.

Подписной индекс
по Объединенному каталогу - 45192; 29426.



С полным архивом статей журнала *Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 343 12.01.00, 13:31

Станкин М.И.

АЛГОРИТМЫ СТИМУЛЯЦИИ НАКАЗАНИЕМ

Наказание часто создает иллюзию разрешения конфликта. Тезис "Ни один проступок не должен оставаться безнаказанным" неверен. Придерживаясь этого тезиса, неизбежно становишься надсмотрщиком, портишь отношения с подчиненными, испытываешь недостатки времени на работу, т.к. все время уходит на строгий контроль за коллективом и его членами. Как же следует использовать этот метод стимуляции? Об этом настоящая статья.

Нас этому не учили

Лишь немногие достаточно умны,
чтобы полезное порицание предпочесть
ложным похвалам.
Ф. Ларошфуко

В ИПК руководящих работников и специалистов мы предложили группе главных инженеров и директоров по программе, заложенной в компьютер, оценить свои профессиональные, эмоциональные и поведенческие качества. Полученные оценки ошеломили испытуемых. Большинство из них получили за эмоциональные и поведенческие качества "двойки" и "тройки".

– Не может этого быть, – заявил один из директоров. – Я более 20 лет руковожу людьми. Ваша программа ошибочна.

После перерыва я задал группе несколько вопросов:

– Случилось ЧП. Как вы накажете виновника?

– На полную катушку, чтобы другим неповадно было, – последовал ответ.

– Нарушена дисциплина, когда целесообразно вынести наказание: сразу или спустя некоторое время?

– Конечно, сразу, пока чувствует свою вину, не остыл от содеянного.

– За один и тот же проступок разных работников следует наказывать одинаково?

– Да, – единодушно, как и на первые вопросы, выдохнула аудитория.

А после анализа ответов:

– Нас же этому никогда не учили, – смущенные улыбки.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 344 12.01.00, 13:31

Сложный метод воздействия

Для спасения человека можно
причинить ему и боль.
Публий Сир, древнеримский поэт

Прекрасный, как нам кажется, пример алгоритмического поведения продемонстрировали слушатели. Свод правил небольшого объема, но совершенно несомненных, как выяснилось, имелся у большинства из них: всегда наказывать как можно жестче, карать сразу после проступка, с разных нарушителей дисциплины за одно и то же взыскивать одинаково.

Случайно ли это? Думается, нет. В педагогической теории и практике нет таких методов воспитания, по поводу которых существовало бы столько разноречивых рекомендаций, взаимоисключающих теорий, противоречивых утверждений, как по поводу стимуляции людей наказанием. Вся история педагогической стимуляции убеждает, что наказание – сложнейший способ активизации человека, но отдельные руководители, представители общественности считают, что это лучшее и самое простое средство мобилизации трудовых усилий.

Американский педагог Сирс утверждал, что достаточно построить перед человеком "каменную стену наказания" и он не будет допускать неблаговидных поступков; награждать его за хорошие поступки – и он всегда будет вести себя так, как желательно воспитателю. Может быть, действительно все просто и нечего огород городить: делает плохо – наказывай, бей; делает хорошо – поощряй, и все проблемы воспитания будут решены.

Но на самом деле все значительно сложнее. Если начертить на полу круг и квадрат и положить в обе фигуры по куску мяса, а затем сильно ударить собаку в тот момент, когда она хватает мясо в круге, то собака в следующий раз не возьмет мясо ни из круга, ни из квадрата. Сильный испуг иррадирует по коре головного мозга. Возбуждение захватывает близлежащие области коры, и собака, которая в спокойной обстановке без труда отличает круг от квадрата, теряет тонкую дифференцировку. Таким образом, далеко не всегда наказание приводит к успеху. Оно должно быть оптимальным, соответствующим степени вины. Только применяя оптимальное наказание, можно добиться, что собака будет брать мясо в квадрате и не будет брать его в круге.

Таким образом, даже на животное не просто повлиять наказанием, воспитание же человека – процесс неизмеримо более сложный.

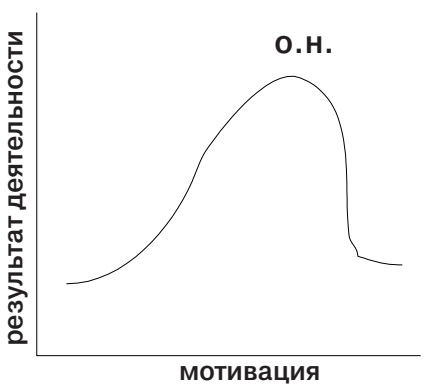
С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 345 12.01.00, 13:31

Закон Йеркса-Додсона

Как лекарство не достигает цели, если доза слишком велика, так и порицание и критика – когда они переходят меру справедливости.
А. Шопенгауэр

Зависимость величины наказания от тяжести проступка изучена американскими психологами Р. Йерксом и И. Додсоном и известна как закон Йеркса – Додсона. Этот закон говорит, что с увеличением мотивации, что очевидно, растет результат. Но только до определенного предела. Дальнейшее увеличение мотивации не оказывает влияния на эффективность деятельности, а затем наступает спад, т.е. большая мотивация ведет к уменьшению результата (см. рис.). На рисунке видна колоколообразная кривая и обозначена величина оптимального наказания (о.н.). Чтобы найти эту величину, необходим большой опыт руководства, хорошее знание людей и взвешенный подход к вынесению наказания.



Одно из часто нарушаемых следствий рассматриваемого закона говорит, что чем сложнее деятельность, за ошибки в которой выносится наказание, тем ниже должна быть оптимальная точка на графике, тем менее строгим должно быть наказание за допущенные промахи, ошибки.

Дальнейшие исследования показали, что при легкой задаче избыточная мотивация не вызывает нарушений поведения, но оно неизменно возникает при трудных задачах, сложной деятельности. Причем указанная зависимость была обнаружена и в экспериментах на крысах, цыплятах, кошках.

Закон Йеркса – Додсона нашел подтверждение в эксперименте И. Патрика на человеке[1]. Испытуемый помещался в квадратную комнату-лабораторию. Посреди каждой из четырех стен была дверь. Три двери снару-

[1] *Patrik J.R. Studies in rational behavior and emotional excitement: the effect of emotional excitement on rational behavior of human subjects. J.Comp. Psychol., 1934, 18, 153–195.*

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 346 12.01.00, 13:31

жи запирались на засов, а одна оставалась открытой. Место открытой двери менялось в случайном порядке, так что логического решения задачи не существовало. Испытуемый должен был как можно быстрее найти выход из комнаты. Было зафиксировано необходимое для этого время. На втором этапе эксперимента подопытный человек разувался, а через металлический пол лаборатории пропускался электрический ток. Сразу же исчезала элементарная логика в действиях испытуемого. Он бросался к двери, она оказывалась закрытой, он бежал ко второй – закрыта. Ему надо было бежать к третьей, а он бежал опять ко второй. Его действия становились нерациональными, менее стереотипными и в результате менее эффективными.

Съезд воспитателей кадетских корпусов

Критика – это правильное
кровообращение, без нее неизбежны
застой и болезненные явления.
Н.А. Островский

Вопрос о наказании особенно активно дискутировался в начале XX века в военной педагогике, и, надо сказать, подход к этому вопросу у передового офицерства был более прогрессивным, чем у ряда педагогов и менеджеров наших дней. В 1908 г. на съезде офицеров – воспитателей кадетских корпусов России выступил капитан Угрюмов. "Отсутствие наказаний, – говорил он, – составляет основу близости воспитанника к воспитателю"1. Излишнюю категоричность в словах молодого офицера подправил полковник Салатко-Петрищев: "Идеал, нарисованный капитаном Угрюмовым, отсутствие наказаний – это прекрасно, но избежать наказаний, даже в семье, положительно нельзя; наказания часто необходимы, лишь степень их различная, в зависимости от среды и умения выбирать их, и последнее особенно важно, а отказаться совсем от них, это создать новый порок"[2].

На этом же совещании резко выступил против одного вида наказаний – ареста – генерал-майор Семашкевич: "Карцер вырабатывает типы отчаянных, отпетых кадетов, которым все трын-трава"[3]. Выступаю-

[1] *Труды первого съезда офицеров-воспитателей кадетских корпусов. Ред. П.В. Петров. – СПб., 1909 (22–31 дек., 1908 г.).*

[2] *Там же.*

[3] *Там же.*

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 347 12.01.00, 13:31

щий рассказывает о двух кадетских корпусах, где в опытном порядке уже четыре года как отменили карцер и не раскаиваются в этом. "Надо отнести покойника (карцер. – **М.С.**), – заканчивает свое выступление генерал, – на педагогическое кладбище и похоронить рядом с другими покойниками: розгами, серой курткой, черным столом и пр.".

Интересно, что через полвека примерно к такому же выводу пришел англичанин Р. Баули. Наказанию розгами, считает он, подвергаются одни и те же дети, из чего можно предложить вывод, что розга не способствует исправлению детей[1].

Конечно, не всегда педагоги-офицеры того времени были правы. В выступлении генерла-майора Михневича прозвучала типичная, часто встречающаяся в наши дни ошибка. Он призывал: "Действовать целесообразно и одинаково во всех корпусах, при случающихся там однородных проступках"[2]. Но ведь одинаково совсем не значит целесообразно. То, что допустимо, например, для впервые опоздавшего на работу служащего, совсем не годится для систематически совершающего этот проступок специалиста.

Предупреждать нарушения дисциплины

Нет необходимости ругать для того,
чтобы учить, и оскорблять для того,
чтобы быть полезным.
Ф. Ларошфуко

Наказание – это общественное осуждение проступка работника в тех случаях, когда он не выполнил установленных требований или нарушил принятые нормы и правила поведения. Наказание применяется с целью предупреждения проступков в дальнейшем.

Основа для применения наказания – конфликтная ситуация. Однако не при всяком нарушении дисциплины следует наказывать подчиненных. Нередко бывает достаточным ограничиться требованием, шуткой в адрес нарушителей дисциплины, строгим взглядом. Мера наказания всегда строго индивидуальна, как индивидуальны и психические особенности людей, и причины их проступков.

В ряде стран Азии и Латинской Америки наказание – один из основных методов воздействия на человека. Оно используется с целью запугать, принизить человека, с помощью страха заставить его поступать так, как требуют сильные мира сего.

[1] *Bowley R.L. Jheaching Without Jearg London, 1961. P. 189.*
[2] *Труды первого съезда...*

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 348 12.01.00, 13:31

Передовая психология декларирует наказание как меру воспитания, а не как средство унизить человека, заставить его бояться руководителя. Наказание, как правило, следует накладывать на незначительное меньшинство и при обязательном осуждении их проступков большинством. Наказание – сильно действующее воспитательное средство тогда, когда проступок возмущает не только руководителя, но и всех членов коллектива или референтной группы, в которую входит нарушитель. В тех случаях, когда коллектив поддерживает нарушителя, перед наказанием появляется необходимость привлечь товарищей провинившегося на свою сторону. Если этого сделать не удается, от наказания целесообразно воздержаться.

Наказание рекомендуется применять только тогда, когда ни убеждение, ни пример, ни другие методы воспитания не дают желаемого результата. Наказание обязательно сочетается с убеждением. Иначе оно может предотвратить последующие нарушения дисциплины, но не воспитать сознательное стремление не допускать проступков, не будет содействовать воспитанию сознательной дисциплины.

Опытный менеджер, как правило, ведет большую работу по предупреждению нарушений дисциплины. Выявление причин нарушений дисциплины позволяет в дальнейшем прогнозировать отклонения от установленного порядка и, таким образом, повышать эффективность воспитательной работы.

Разумная требовательность руководителей

Должно наказывать заблуждения
разума человеческого с благородным
жаром, но без злобы.
Н.М. Карамзин

Изучение практики воспитания позволяет перечислить основные случаи проявления грубости и бестактности руководителями учреждений и предприятий. Это бесконечные упреки, угрозы и напоминание о старых проступках; жесткие требования исправить сразу все недостатки в работе и поведении; публичное выражение сочувствия, например, женщине в связи с тяжелыми домашними условиями или затянувшимся одиночеством; плохо скрываемая антипатия к подчиненным, осмеливающимся иметь собственное мнение или к пользующимся авторитетом в

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 349 12.01.00, 13:31

коллективе. Все эти недостатки нарушают контакт руководителя с подчиненным, мешают положительному влиянию на него товарищей, которые, считая его невинно пострадавшим, испытывают к нему естественное в такой ситуации сочувствие, вносят нервозность в работу начальника.

Жесткими наказаниями и грубостью нельзя воспитать сознательную дисциплину. В этих случаях, по справедливой мысли В.Г. Белинского, душа человека ожесточается, черствеет, мозолится, делается бесстыдно бессовестной и ей уже нипочем любое наказание.

Следствием жестокости и грубости руководителя становится привычка вести себя "достойно" из-за боязни оскорбления, наказания. Под контролем старшего, которого он боится, такой работник дисциплинирован. "Мозолистую" душу, т.е. отсутствие совести, он обнаруживает, когда не видит рядом начальника или милиционера, когда выпадает из-под контроля старшего.

Перед руководителем стоит задача – пробудить у подчиненного желание отлично работать, быть дисциплинированным, честным, трудолюбивым, уважать товарищей и руководителей, быть патриотом Родины и родного учреждения, предприятия, а этого можно добиться, только исключив страх из числа инструментов воспитания.

Не менее важно верно определять сравнительную тяжесть проступков работников. Нельзя истерично кричать из-за пустяков и в то же время снисходительно относиться к грубому нарушению установленного порядка или режима работы. Стабильность в оценках должна сохраняться независимо от настроения руководителя и его отношения к данной группе или сотруднику.

Дело в том, что симпатичного нам подчиненного всегда хочется наказать мягче, а того, кто неприятен, – строже. И наказать строже того, с кем, например, конфликтуешь, так хочется, что нетрудно увлечься и перейти допустимые и необходимые в данном случае границы. С лучшего, с сильного спрос должен быть больше.

Часто предупреждает наказание разумная требовательность руководителя. В практике нередко особенно молодые руководители, когда работают с авторитетными подчиненными, снижают требовательность. Стремление наладить таким путем дружеские отношения с отдельными членами коллектива или с коллективом в целом приводит к противоположному результату. Снижение требовательности и панибратство обычно служат причиной разгильдяйства, расхлябанности, нарушений дисциплины. А все это, в свою очередь, не дает возможности правильно организовать произ-

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 350 12.01.00, 13:31

водственный процесс, подрывает доверие к руководителю, разрушает трудовой коллектив. Высокая требовательность – отличительная черта квалифицированного менеджера. Причем чем сильнее подчиненный, тем более высокие требования к нему должны предъявляться.

Никакие уговоры, упрашивания, увещевания в педагогической практике недопустимы. Обычно они приводят к тому, что исполнитель все равно делает по-своему, да еще и смеется над начальником. Если работник знает, как надо себя вести, и тем не менее нарушает установленные нормы поведения, необходимо заставить его вести себя правильно. Однако менее всего для этого приемлемы нудные нотации, нескончаемые попреки, многочисленные окрики и замечания. Некоторые руководители считают, что без замечания, без наказания нельзя оставлять ни одного проступка. Так ли это? Опыт талантливых менеджеров говорит, что нет.

Однажды на Сасовском станкостроительном заводе Рязанской области начальник цеха узнал, что молодой рабочий написал на стене нецензурное слово.

– Писать вы научились, – сказал руководитель, – а теперь прочтите, что написали.

– Не могу, – помявшись, ответил нарушитель.

– Тогда позовите уборщицу. Пусть она сотрет то, что вы написали.

Рабочий рукавом рубашки вытер написанное. И через несколько лет вспоминал об этом случае, ставшем ему уроком на всю жизнь.

На урок к молодому преподавателю ПТУ подросток приходил в щегольски завязанном на голой шее шарфе и варежках, мешавших писать. Каждое занятие начиналось с нудных препирательств, с требований снять шарф и варежки и с ответных жалоб:

– Мне холодно.

Об инциденте узнал директор училища. На очередном занятии был зачитан его приказ в связи со слабым здоровьем и опасностью переохлаждения разрешить учащемуся Н. посещать занятия в шарфе и варежках.

Ситуация резко изменилась. Если раньше Н. боялся простудиться, то теперь он стал добиваться отмены приказа. Человек часто не прочь сыграть роль шута, но стать клоуном по приказу никогда не захочет. И здесь удалось обойтись без наказания, на что руководители имели полное право, а результат превзошел ожидания.

Руководитель должен пользоваться предоставленным ему правом требовать и приказывать, конечно, если в этом есть необходимость. Обычно такая необходимость появляется на первых стадиях формирования

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 351 12.01.00, 13:31

коллектива. В дальнейшем, когда коллектив окреп, ритм жизни в нем налажен, отпадает необходимость в частых наказаниях. Распоряжение в таких случаях заменяют просьбой, советом. Однако и просьба, и совет старшего должны неукоснительно выполняться. Содержание требования остается прежним. Меняется только форма обращения к подчиненным.

Наши исследования показали, что жестокие наказания отрицательно влияют на нравственное формирование личности. Рабочий и служащий, подвергающийся окрику, наказанию, менее склонен испытывать чувство вины и признавать личную ответственность за случившееся. Он слабо контролирует свое поведение, чаще нарушает дисциплину. Чрезмерно строгие и особенно публичные наказания препятствуют развитию внутреннего самоконтроля за поведением.

При применении наказания очень важно проявлять как можно больше уважения к подчиненному и в то же время возможно больше требовательности к нему. Это значит, что можно и нужно сердиться на нерадивых исполнителей за нарушения установленного порядка и дисциплины, можно негодовать и возмущаться тем или иным их поступком, но никогда нельзя срывать зло, оскорблять людей. Если же руководитель начинает злиться и кричать, он должен быть готов к ответной реакции подчиненного. Позвольте и другому человеку сердиться. Если вы повысили голос, то и он тоже имеет право повысить голос (из принципов поведения руководителя в компании "Дженерал Моторс").

Общественное мнение коллектива

Высшим регулятором отношений при решении вопросов, связанных с поощрением и наказанием, является... общественное мнение коллектива.
Л.Ю. Гордин

Наказание – мера воспитания коллектива. Поэтому и применять его следует не с глазу на глаз, а чаще всего в присутствии товарищей провинившегося и не откладывая надолго. Правда, наказание за первый проступок целесообразно в большинстве случаев выносить с глазу на глаз. Несоблюдение этого правила очень быстро создает дурную репутацию руководителю. Так же замечания лидерам неформальных групп, особенно холерикам, целесообразно делать наедине.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 352 12.01.00, 13:31

Весомость наказания зависит от взаимоотношений подчиненного с руководителем. Даже к мягкому порицанию авторитетного, уважаемого, любимого начальника относятся болезненно. И наоборот, заслуженное наказание со стороны малоавторитетного руководителя воспринимается как придирчивость и несправедливость и не имеет воспитательной ценности. Поэтому молодой руководитель должен думать не о том, как с помощью наказаний добиться высокой дисциплины, а о том, как установить такие взаимоотношения с коллективом, чтобы в кратчайший срок завоевать необходимый для дальнейшей работы авторитет и тем самым предупредить большинство возможных нарушений дисциплины.

Диапазон применяемых наказаний должен быть широким. Виды наказания следует чаще менять. Неожиданное, непривычное наказание обычно действует лучше, чем самое строгое, но привычное. Постоянное применение одной формы наказания притупляет его силу. Учитывая это, иногда лучше вообще отказаться от наказания. Это целесообразно делать в тех случаях, когда работник привык к наказаниям и порицаниям, интуитивно их прогнозирует и легко переносит. Но вдруг вслед за проступком не последовало наказания. Это поражает, настораживает, пугает, заставляет задуматься над содеянным, а нередко, особенно если руководитель подкрепляет свои действия другими методами, заставляет изменить свое поведение.

Подводя итог сказанному, можно сделать следующие выводы:

1. Наказывать целесообразно не только за результат действия, а в первую очередь за осознанную недисциплинированность, неряшливость, лень, отсутствие прилежания, аморальные поступки. Если же человек старается, его нельзя осуждать и наказывать, несмотря на результат действия. "На тех, кто впал без умысла в ошибку, не гневаются сильно", – говорил Софокл. Во всех случаях надо стремиться наказывать с учетом мотивов, которые толкнули на проступок.

2. Разных работников за одно и то же необходимо наказывать поразному. При этом следует учитывать уровень их общей культуры и знаний, индивидуальные особенности. Хорошо помнить, что только около 10% работников глубоко переживают наказание. Примерно вдвое большее число работников равнодушны к осуждению их поведения старшими. Около половины не считают наказание мерой воспитания, возбуждаются, затаивают злобу на наказавшего.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 353 12.01.00, 13:31

3. В отличие от поощрения наказание часто объявляется не сразу после совершения проступка, а через некоторое время, путем вызова провинившегося на определенный час, с тем чтобы дать ему успокоиться и обдумать свое поведение. Неизвестность для человека всегда очень неприятна. Ожидание наказания нередко тяжелее самого наказания. Оно вызывает переживания, усиливающиеся нетерпением. Кроме того, люди способны уже через короткий промежуток времени после случившегося критически оценить свое поведение, полагаясь больше на разум, чем на чувства. В преддверии разговора со старшим такой человек больше занимается самокритикой, всесторонне анализирует свой проступок, что само по себе является хорошей профилактикой дальнейших нарушений.

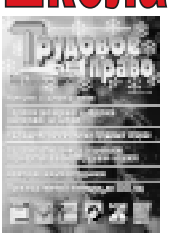
4. Наказание эффективно только в случаях, когда руководителя поддерживает коллектив, и поэтому в большинстве случаев выносится публично, но в ряде случаев целесообразнее наказывать с глазу на глаз.

5. При вынесении наказания необходимо делать конкретные замечания по конкретному поводу. Каждому необходимо предоставлять возможность для приведения оправдательных аргументов, если у него такое желание есть. Важно стремиться к тому, чтобы осуждение соответствовало степени вины провинившегося.

Никогда не следует забывать, что поощрение – более весомая мера воздействия, чем наказание. Регулярное применение поощрений предупреждает необходимость вынесения наказания.

Деловые журналы издательского дома
"Бизнес-школа "Интел-Синтез"

Подписные индексы:
по каталогу "Роспечати" - 71852; 70855; 72035;
по Объединенному каталогу - 29431; 29432.



Подписные индексы:
по каталогу "Роспечати" - 47489; 47490;
по Объединенному каталогу - 40610; 29427.

Подписные индексы:
по каталогу "Роспечати" - 72034; 71851;
по Объединенному каталогу - 45136; 29430.

Подписной индекс
по Объединенному каталогу - 45192; 29426.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 354 12.01.00, 13:31

СОВЕТЫ НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ

В предлагаемых читателю рекомендациях рассказывается, что нужно сделать, чтобы добиться высокоэффективной работы подчиненных, как умело контактировать с сослуживцами, не используя административных мер и не прибегая к дисциплинарной практике, к закону.

Уважайте людей

Относитесь к людям так, как вам хотелось бы, чтобы обращались с вами. В разговоре неплохо дать почувствовать собеседнику, что он в чем-то превосходит вас. Умейте говорить не только о том, что вас волнует, но и о приятном, интересном для собеседника. Нельзя говорить с нарушителем дисциплины только о поведении, с невыполняющим плановые задания – только о производительности труда.

Не говорите много сами, обязательно дайте высказаться и собеседнику. Проявляйте к людям искренний интерес. Помните, что одобрение, похвала, ласковое слово – эффективные средства мобилизации усилий человека. При похвале авторитетного руководителя подчиненный испытывает чувство собственного достоинства, а это чувство, в свою очередь, способствует высокой самооценке, формированию положительных черт характера. Искреннее уважение к рабочему, служащему, посетителю – необходимое условие общения с людьми.

Запоминайте имена тех, с кем приходится общаться. Интересуйтесь внеслужебными делами подчиненных, их успехами не только в работе, но и в других сферах деятельности: спорте, музыке, техническом творчестве, воспитании детей, взаимоотношениями в семье. Не забудьте поздравить каждого с днем рождения. Умейте не только сострадать в несчастье, но и искренне радоваться успехам подчиненных, окружающих, что много труднее. Старайтесь чаще хвалить людей за трудолюбие, прилежание, работоспособность, ответственность за порученное дело.

Не козыряйте властью

Создавайте атмосферу открытости и свободы общения, чтобы подчиненные испытывали потребность делиться друг с другом и с руководителями информацией и возникающими идеями. Поддерживайте кри-

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 355 12.01.00, 13:31

тику снизу. Ведь ваши указания, ваш стиль руководства не могут быть всегда идеальными. Учет предложений сотрудников поможет намечать оптимальный путь решения текущих вопросов. Замкнутость и инертность членов коллектива можно постепенно преодолеть путем личного примера. Но будьте тактичны. Никогда не козыряйте властью. Используйте ее, когда это необходимо, но очень умеренно и желательно в позитивном направлении, т.е. в интересах подчиненных. Помните, что всем угодить невозможно. Всегда найдется кто-то из окружающих, кто будет недоволен вами. Не расстраивайтесь, относитесь к этому спокойно. Без крайней меры не подчеркивайте своего превосходства в каком-нибудь вопросе. Это всегда не нравится подчиненным. Не будьте мстительным. Мстительность – отвратительная черта характера. Она приводит к общему недовольству руководителем, к серьезному конфликту.

Будьте смелым и решительным

Ничто так не подрывает авторитет руководителя, как боязнь самостоятельных действий, постоянное ожидание указаний свыше. Вопросы, входящие в компетенцию старшего, должны решаться им самостоятельно. Не откладывайте на завтра то, что можно сделать сегодня. Нерешенные проблемы угнетают психику, делают человека неуравновешенным, раздражительным. В стратегии будьте максималистом, стремитесь к высоким целям, но не старайтесь добиться немедленного успеха; в тактике не гонитесь за высокими результатами, чтобы не разочароваться при возможных неудачах. Будьте естественным и не беритесь за непосильные дела. Не обещайте что-либо, не будучи уверенным, что выполните сказанное. Будьте честным перед людьми и перед самим собой.

Пользуйтесь эффективным стилем управления

Создавайте условия для проявления индивидуальности и компетентности членов коллектива. Чем выше компетентность, тем выше самоуважение, трудовая мотивация, величина трудового вклада. Будьте хорошим психологом. Никогда не забывайте, что искусство общения не допускает решения оперативных задач с помощью силы и подавления партнера. Насилие в общении вызывает ответное защитное действие, что приводит к нарушению нормальных взаимоотношений, к конфликтной ситуации.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 356 12.01.00, 13:31

Больше внимания уделяйте обучению и стимулированию людей, а не выполнению технической работы. Избирайте наиболее эффективный в данных условиях стиль управления. Универсального стиля управления для руководства разными людьми не существует. Наиболее эффективным является интегративный метод, позволяющий воспитывать людей в духе уважения друг к другу и исключающий соперничество, подозрительность и недоверие. Не допускайте бюрократического стиля управления. Всегда оценивайте действия выше планирования, конкретное должно быть важнее абстрактного, и ведите себя соответствующим образом.

Не бойтесь рисковать

Поддерживайте оригинальные, самостоятельные высказывания, предложения работников, даже если они расходятся с официальной точкой зрения. Учите их, с одной стороны, не бояться выдвигать смелые идеи, с другой – признавать свои ошибки. Помните об отрицательном влиянии на личность боязни идти своим путем, осознания того, что любая ошибка может привести к неудовлетворительной оценке, дисциплинарному взысканию, ухудшению отношений с руководителем. Добивайтесь, чтобы подчиненный стремился совершить нравственный поступок согласно своим убеждениям, а не из-за боязни наказания.

Сотрудничайте с окружающими

Развивайте у людей желание охотно выполнять ваши указания. Доброжелательно подводите итог каждому выполненному заданию. Заменяйте распоряжения уверенно высказанными просьбами. Загружайте подчиненных работой так, чтобы они научились ценить время. Вынужденное безделье портит человека, разлагает коллектив.

Помните, что уважение и в большей степени любовь – прекрасные катализаторы самоотверженной творческой работы. В тех случаях, когда путь, намеченный исполнителем для решения поставленной вами задачи, в принципе не противоречит вашему мнению, разрешите ему сделать так, как он считает нужным. Не опекайте подчиненных и не вмешивайтесь в детали работы. Доверяйте исполнителям, делегируйте им ответственность независимо от занимаемой должности.

Стимулируйте инициативу разных точек зрения. Постоянное согласие со всем, что делает и говорит старший, отсутствие у подчиненных собственных точек зрения обязывают руководителя задуматься, по праву ли он занимает свое место. Никогда не забывайте поблагодарить подчиненного за

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 357 12.01.00, 13:31

работу. Он не будет выполнять старательно свои обязанности в дальнейшем, если руководитель не замечает его успехов.

Чаще улыбайтесь людям

Улыбка при встрече с человеком говорит, что вы рады ему. Улыбка при входе в помещение сообщает, что предстоящая совместная работа с присутствующими приятна вам. Чаще шутите сами и стимулируйте смех подчиненных. Добрая шутка сближает людей, повышает эффективность совместного труда. В самых трудных ситуациях, когда хочется возмущаться и кричать, заставляйте себя улыбаться. Постепенно это станет привычкой. Тот, кто обладает такой привычкой, заслуживает глубокого уважения. Он показывает этим самоконтроль и свое превосходство. В работе и в повседневной жизни улыбка вызывает положительный настрой у окружающих, создает положительный климат в коллективе, повышает общий тонус и улучшает душевное состояние.

Руководитель не может не быть оптимистом, верящим в каждого подчиненного, не теряющимся в сложных ситуациях. Оптимист вселяет в окружающих убежденность в успехе самого трудного дела. Он не позволяет себе расстраиваться из-за пустяков. Ведь в любом коллективе не любят несчастных людей и постоянно озабоченных чем-то руководителей. Всегда помните, что личные несчастья обычно преувеличиваются.

В трудных ситуациях оптимист думает об успехах, которых добьется в дальнейшем, занимается делом. А это, в свою очередь, лучший способ побороть унылое состояние. Никто не может принести нам душевное спокойствие, кроме нас самих. Мы энергичны и активны ровно настолько, насколько полны решимости быть бодрыми, сильными и счастливыми.

Проявляйте хладнокровие в кризисных ситуациях. Это внушает подчиненным доверие к руководителю, успокаивает их, помогает сохранить спокойствие, приучает даже в сложных обстоятельствах действовать продуманно.

Не нервничайте

Руководитель не должен нервничать и раздражаться. Иметь недовольное лицо не так уж безобидно. Раздраженный человек теряет много энергии. Он привыкает видеть в окружающей жизни, в людях только плохое, у него формируется неуживчивый характер. Если все время осуждать слабости и недостатки других, невольно сам заражаешься этими слабостями. Злость, грубость, черствость подвергают коррозии и чувства, и мышле-

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 358 12.01.00, 13:32

ние. А если привыкаешь видеть в людях в первую очередь хорошее, то черпаешь в них позитивную энергию.

Встречая преграду, считайте ее дополнительной возможностью для воспитания воли и активизации творческой деятельности.

Доверяйте людям

Опровергая мнение подчиненного, старайтесь не обидеть его. Доказывайте ошибочность аргументов оппонента, но не рассматривайте в этот момент недостатки его характера, имевшие место дисциплинарные проступки. Старайтесь описывать, а не оценивать его поведение. Вместо фразы: "Вы ведете себя безобразно" лучше сказать: "Мне было обидно узнать" или "Я разочарован вашими действиями". Говоря о себе, мы не обижаем подчиненного, не вынуждаем его защищаться, а помогаем взглянуть на себя и свое поведение глазами руководителя.

Можно высказать замечание в виде вопроса: "Не кажется ли вам, что этот проступок не соответствует кодексу мужской чести?" или "Подумайте, как можно избежать этой ошибки в дальнейшем?". Доверительное обращение авторитетного начальника, как правило, эффективнее запрета или приказа.

Нередко наказание за ошибку значительно строже, чем наказание за ничегонеделание. А ведь, получив такое наказание, человек теряет веру в свои силы, перестает проявлять инициативу, начинает безразлично относиться к работе. Поощряя за успехи, следует, насколько это возможно, игнорировать промахи и ошибки.

Будьте твердым в серьезных вопросах

Будьте твердым и принципиальным в серьезных вопросах, уступайте в мелочах. Помните, что принципиальность – это не только высокая взыскательность, но и внимание, уважение к людям. Трезво оценивайте результаты своего труда. Не стесняйтесь признавать свои ошибки, отменяйте неверные распоряжения.

Разъясняйте смысл и цель своих поручений, чтобы исполнитель мог действовать осознанно и инициативно. Стремитесь дать каждому подчиненному задание трудное, но выполнимое. Легкое задание неинтересно выполнять. Цель, достигаемая без усилий, не рождает чувства радости. Трудное задание, которое человек не может выполнить, приводит к растерянности, неверию в свои силы. Необходимо четко сформулировать ближнюю, среднюю и дальнюю перспективу. Помните, что подчиненные

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 359 12.01.00, 13:32

охотно идут к цели, когда она ясна, когда понимают, почему к ней надо идти, а также когда она остается длительное время неизменной. Не обладая твердостью в реализации собственных решений, человечностью и вниманием к подчиненным, вы никогда не завоюете высокого авторитета.

Не будьте упрямым

Приписывая мотивы поведения, цели общения другому человеку, будьте гибки, но не упрямы. Проверяйте себя и, если ваши предположения не согласуются с реальным поведением подчиненного или партнера, отказывайтесь от них и выдвигайте другие. Мотивов общения множество. Они изменяются в зависимости от времени, ситуации, личности человека.

Не бойтесь извиниться перед рабочим, служащим, учащимся, если вы приписали ему неверные мотивы поведения или были неправы. Помните, что легче критиковать себя, чем выслушивать критику со стороны. Не пытайтесь оправдать свои ошибки. Тот, кто всегда находит объективные причины своих неудач, редко бывает хорошим специалистом. Чем сильнее руководитель, тем ниже он оценивает себя и выше своих подчиненных, и, наоборот, слабый специалист, как правило, высокого мнения о себе и всех вокруг убеждает, что ему просто не повезло с руководимым им коллективом.

Доброжелательно и внимательно выслушивайте критические замечания, любое предложение подчиненного. Иначе в другой раз он промолчит, перестанет интересоваться делами организации, думать об улучшении ее работы. Никогда не позволяйте себе давать резкие, оскорбительные оценки исполнителям. Следует помнить, что люди самолюбивы. В трудных случаях старайтесь поставить себя на место провинившегося. Сохраняйте хладнокровие и спокойствие, как бы ни было тяжело на душе.

Укрепляйте у подчиненных веру в себя

Низкая оценка подчиненного со стороны руководителя не способствует профессиональному росту. И наоборот, доверие, надежда на успехи исполнителя вызывают желание не подвести старшего по коллективу, оправдать его надежды. Научитесь видеть достоинства других людей. Признавайте каждого неповторимым и уникальным. В характере человека есть много самых разных черт. Не следует давать оценку человеку и сравнивать его с другими людьми по одной положительной или отрицательной стороне личности. Нельзя сказать, кто из подчиненных лучше, а кто хуже по одному или нескольким качествам, а тем более это трудно

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 360 12.01.00, 13:32

сделать, оценивая характер сотрудника в целом. Если не ставить клеймо на человеке, отстающий сегодня-завтра может стать лучшим. Только неопытность руководителя и ущербность его мышления приводят к категоричному делению людей на плохих и хороших.

Будьте искренним и щедрым в похвалах и одобрениях. Обязательно с удовлетворением отмечайте хорошие поступки трудного подчиненного. Наладьте моральное, а если есть возможность, и материальное поощрение за успехи в работе, учебе, общественных делах. При стимуляции за положительный поступок и наказании за плохой обязательно учитывайте мотивацию человека. За одно и то же разных людей следует стимулировать по-разному. Однако не забывайте, что меры стимуляции становятся действенными только тогда, когда руководителя поддерживает коллектив.

Вы должны помнить, что симпатичного человека всегда хочется наказать мягче, а того, кто внешне неприятен, – строже. А желание наказывать сотрудника, с которым руководитель конфликтует, уводит за допустимые рамки.

Не забывайте о самоконтроле

При контактах с людьми не забывайте о самоконтроле. Не повышайте голос. Не считайте грубость средством повышения требовательности – это не одно и то же. Не используйте власть, пока не убедитесь, что другие средства не дают результата. В руководстве людьми опирайтесь на индивидуальный подход к каждому, учитывайте нюансы поведения, особенности личности каждого подчиненного.

Старайтесь сдерживать чрезмерные амбиции, контролировать свои желания. Например, чрезмерная потребность в лидерстве может выставить вас на посмешище. Оптимальная реализация амбиций не только не уменьшает, но увеличивает наслаждение от их реализации. Контролируйте выполнение ваших поручений рабочими и служащими. Отсутствие же регулярного контроля может привести к мысли о необязательном выполнении поручений.

Справедливо оценивайте людей

Чтобы переубедить подчиненных в чем-либо, не обижая их и не толкая к конфликту, всегда начинайте осуждение их поведения, разрешение спорного вопроса с тезиса, с которым младший согласен, и только найдя общий язык, приступайте к решению спорных вопросов. Много легче выслушивать неприятные слова после искренней похвалы.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 361 12.01.00, 13:32

Прежде чем осудить кого-либо, постарайтесь понять его, выявить мотивы его поведения, выяснить, почему он поступил так, а не иначе. Первое замечание делайте, как правило, с глазу на глаз. Несоблюдение этого правила наиболее быстро создает плохую репутацию руководителю. Не позволяйте себе высказываться недоброжелательно о подчиненных, тем более за глаза. При оценке сумейте отсеять случайные и второстепенные детали. Не стоит придавать им большого значения. Никогда не забывайте, что ничто так не деморализует людей, как постоянные упреки, порождающие мысль о том, что любой проступок означает потерю уважения старшего и никогда не будет им забыт. Никогда не переносите личные обиды и неприязнь к кому-либо на деловые отношения.

Критикуйте осмотрительно

Перед тем как критиковать кого-либо или что-либо, взвесьте все "за" и "против" и решите, а нельзя ли обойтись без критики. Ничто так сильно не ранит самолюбие человека, как критика со стороны начальника. Перед осуждением коллеги, подчиненного детально выясните все обстоятельства случившегося и его позицию, выслушайте его объяснение до конца. Возможно, этого будет вполне достаточно для устранения недостатков. Перед тем как выступить с критикой пробелов в работе, установите, по чьей вине они произошли и, если это имело место, кто в них заинтересован. Никогда не забывайте, что все делавшееся раньше можно делать еще лучше. Критикуя, будьте доброжелательным. Ставьте цель помочь критикуемому, но не обидеть или унизить его.

Исправляйте недостатки по мере их обнаружения, а не копите их для разноса на собрании, совещании, планерке. Критикуя, не только фиксируйте недостатки, но обязательно указывайте пути их преодоления. Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника. В этом случае замечания принимаются легче. Важно помнить, что критика – это средство совершенствования работы, взаимоотношений, но не самоцель.

Отвечайте на любой вопрос

Недопустимо не отвечать или отвечать резко, неуважительно на любой, даже неумный, бестактно заданный вопрос. Игнорирование вопроса или грубый ответ могут привести к конфликту, так как затрагивают достоинство человека, подвергают сомнению его значимость как личности, наносят урон его самоуважению. Серьезно ответив на самый несуразный вопрос или, если удастся, остроумно пошутив, вы продемонстрируе-

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 362 12.01.00, 13:32

те свой профессионализм, снисходительное отношение к глупости, желание работать, а не конфликтовать.

Не забывайте о культуре одежды и помещения

Будьте опрятны в одежде, ведь на Вас равняются подчиненные. Выглаженное платье, начищенная обувь, чистый носовой платок, хорошо завязанный галстук говорят об уважении к коллегам. Помните, небрежность распускает, а аккуратность подтягивает.

Будьте тактичным

Не вмешивайтесь без надобности в дела подчиненных. Не нужно повторять критических замечаний, если недостатки уже устранены. Не забывайте о бдительности к хвалящим вас, заискивающим членам коллектива. Ищите мотивы их действий. Подхалимство, неумеренное восхваление застилают глаза неопытным руководителям, мешают правильно оценивать коллектив, ситуацию, результаты работы. Учтите, что частое напоминание о действительных заслугах – тоже форма лести. Если вы окружены людьми, которые "смотрят вам в рот" и боятся высказать свое мнение, успеха в коллективной деятельности не ждите. В то же время не забывайте, что за маской неуважения к старшим может скрываться честный, трудолюбивый человек, хороший товарищ.

Не навязывайте другому свою мотивацию, свой жизненный опыт, стандарты поведения, старайтесь вести себя так, чтобы вызвать у визави желательные для вас реакции. Таким образом, ваши действия должны стимулировать нужные, правильные в данной ситуации действия подчиненного.

Стремитесь сделать что-то для другого

Помните, что общительность гарантирует в большинстве случаев успех общения. Умение общаться не дается свыше, это качество приобретается в процессе взаимоотношений с другими людьми. При этом необходимо формировать у себя способность испытывать интерес к другому человеку, быть хорошим собеседником и внимательным слушателем. Нужно всегда активно стремиться сделать что-то для другого, для общества, коллектива.

Однако, чтобы ваши действия не выглядели назойливо, необходимо научиться выявлять настроение человека и учитывать его в ходе кон-

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 363 12.01.00, 13:32

такта. Так, например, если человек раздражен чем-то, бесполезен адресованный ему упрек. Мало того, такой упрек может привести к конфликту. Вначале целесообразно снять раздражение, сделав или сказав подчиненному что-нибудь приятное для него. И только убедившись, что он успокоился, можно разбирать его недостатки, продолжая оставаться доброжелательным, внимательным и терпимым.

Чтобы завязавшийся контакт не прекратился, старайтесь включать в ваши вопросы слова: “Почему?”, “Когда?”, “Как?”, “Каким образом?”, “Как вы полагаете?”. Тогда в ответ не услышите односложных “да” или “нет”. А значит, вместо диалога не возникнет убивающий всякое доброе общение монолог.

Умейте дискутировать

Чтобы дискуссия не превратилась в перебранку, не оспаривайте каждое услышанное возражение собеседника. Выслушайте его не перебивая до конца, и только после того, как он закончит, вежливо, ни в коем случае не категорично, приведите свои аргументы.

Внимательно слушайте собеседника. Иначе не возникнет взаимной симпатии. Никогда не забывайте, что сомнение, желание поспорить с руководителем нередко говорят о творческом отношении человека к делу. Его надо всячески приветствовать. Некорректная же форма спора является чаще всего не отсутствием уважения к старшему, а свидетельством того, что человек психически неуравновешен. Спор с подчиненным не подрывает авторитет начальника, а вызывает уважение подчиненных, в первую очередь независимых, активных, самоуверенных молодых людей, т.е. тех, которыми особенно трудно руководить.

Не будьте категоричным

Старайтесь чаще общаться с отвергаемыми коллективом коллегами и трудными подчиненными. За одинаково хорошую работу, поступок или ответ активнее поощряйте трудного, за одинаково плохую – строже взыскивайте с лидеров коллектива, с лучших специалистов. Помните, что неудача в деятельности является объективной причиной, препятствующей успешной работе, учебе, дисциплине. Наоборот, достигнутый успех мотивирует дальнейшие усилия в данной области. Таким образом, чтобы добиться больших результатов, будьте особенно внимательны к отстающим членам коллектива, не пренебрегая даже авансированной похвалой.

Проявляйте уважение к мнению других людей, в том числе недисциплинированных рабочих, плохих специалистов, неуспевающих слушателей семинаров. Сказать “так не может быть” или “вы говорите глупости”

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 364 12.01.00, 13:32

все равно, что заявить: “я умнее вас”, т.е. нанести сильнейший удар по самолюбию оппонента. В такой ситуации чаще используйте нейтральные выражения: “я полагаю”, “мне кажется”, “я думаю”. Реже говорите “конечно”, “безусловно”, “я уверен”. Помните, что в отличие от сомнения категоричность не украшает воспитанного человека.

Поддерживайте добрые отношения с окружающими

Лучшее средство, помогающее укрепить желание овладеть общением, – подолгу и по возможности ярко представлять себе, какое удовольствие вы будете получать, как многого сможете добиться в жизни, легко сходясь с интересными людьми и поддерживая с ними добрые отношения. Насколько легче станет работать на производстве, в учреждении, быстрее устанавливать контакт с людьми и коллективами, поддерживать добрые и товарищеские отношения с коллегами и подчиненными, правильно вести себя с администрацией, если вы овладеете механизмами общения. Также полезно представлять себе, как трудно находиться в коллективе, если не сможешь установить хороший контакт с окружающими людьми.

Стремитесь расширять круг общения

Помните, что претендовать на право считаться человеком, умеющим обходиться с людьми, можно только в том случае, когда у вас достаточно обширный круг общения, когда вы поддерживаете дружеские или приятельские отношения с ровесниками, молодыми и пожилыми людьми, начальниками и подчиненными. Наоборот, замкнутость нанесет вам большой ущерб.

Правильно относитесь к совету

Когда дают совет, делают замечание, следует прежде всего поблагодарить собеседника, а уже потом решать, следовать ли этому совету, учитывать замечание или нет. Если же рекомендации глупы или смешны, если они не новы для вас, совсем не обязательно говорить об этом советчику, иначе в следующий раз он может отказать в помощи, хотя вы в ней будете нуждаться.

Стремитесь к прогрессу

Рекомендуя выполнять рассмотренные правила другим, выполняйте эти рекомендации сами. Как только вы поймете, что причина жизненных неудач кроется внутри, а не вне вас, вы встанете на путь прогресса.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 365 12.01.00, 13:32